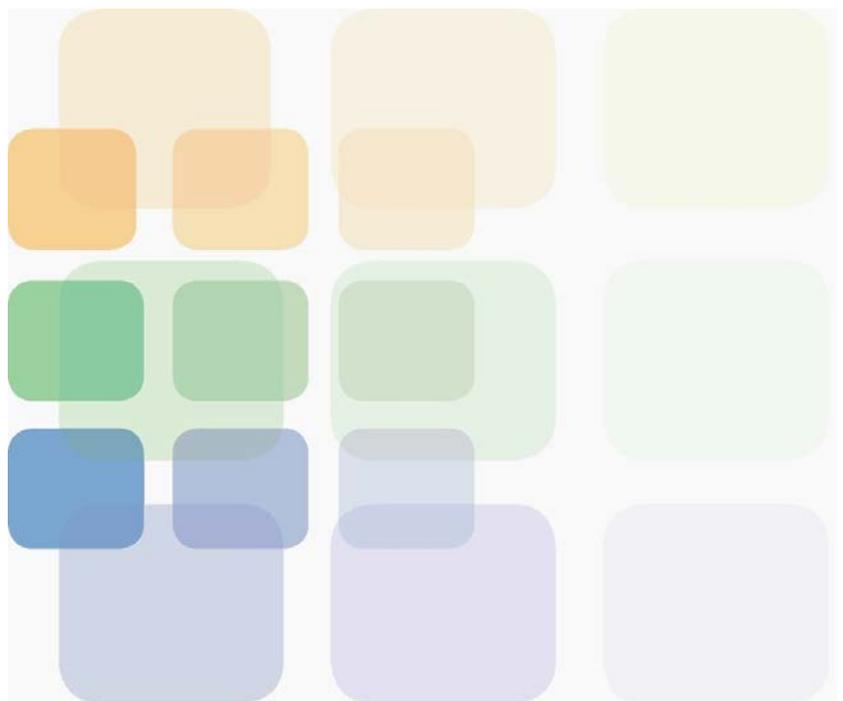

ABW-Handbuch WorkIn ein Modell mit Zukunft

Qualifizierung zur Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung
in Zusammenarbeit mit Unternehmen der Wohnungswirtschaft



Herausgegeben vom Ausbildungswerk Kreuzberg e.V.
www.abw-kreuzberg.de

Berlin – 2012

2. unveränderte Auflage – 2018

ABW-Handbuch

WorkIn

ein Modell mit Zukunft

Qualifizierung zur Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung
in Zusammenarbeit mit Unternehmen der Wohnungswirtschaft

Ein Projekt des ABW-Kreuzberg e.V. gefördert aus dem ESF-Bundesprogramm „Soziale Stadt – Bildung, Wirtschaft, Arbeit im Quartier (BIWAQ)“ für Teilhabe und Chancengerechtigkeit in den Gebieten des Städtebauförderungsprogramms „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – Soziale Stadt“

Projektteam-WorkIn:

Trude Leßmann | Karen Götz | Ursula Blankenburg |
Mandy Schulze | Viviane van der Wall | Seemit Wahi |
Gülden Yilmaz-Devecioğlu | Figen Izgin | Kinga Hazay

Wissenschaftliche Begleitung:

Wolfgang H. Serbser | Thomas Hartmann

Herausgegeben vom Ausbildungswerk Kreuzberg e.V.

www.abw-kreuzberg.de

Berlin – 2012

2. unveränderte Auflage – 2018

Redaktion, Lektorat & Layout: ProWB – Dr. Wolfgang H. Serbser

Inhalt

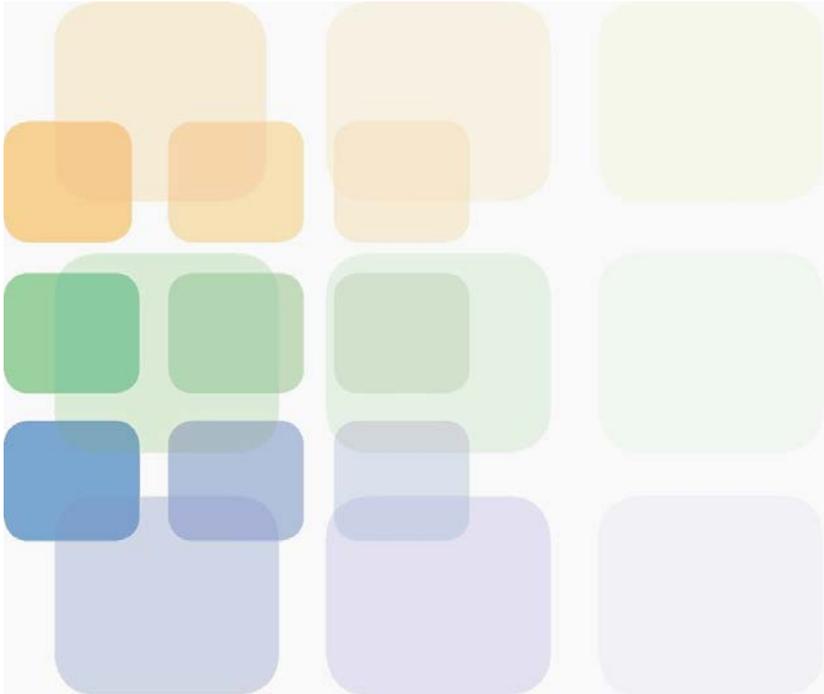
I. Einleitung	7
A. Inhalte und Kontext dieses Handbuches	7
1. Ziele und Intentionen des Programms BIWAQ	7
2. Intentionen und Ziele des Projektes WorkIn Kreuzberg	7
3. Was sind die wesentlichen Aktions- und Entwicklungsfelder des Projektes WorkIn	8
B. An wen richtet sich das Handbuch?	9
1. An das ABW und seine Kooperationspartner IB und Werkhof Zehlendorf	9
2. An die Teilnehmerinnen und Teilnehmer	9
3. An andere Bildungseinrichtungen	10
4. An die Wohnungswirtschaft	10
5. An die Kammern	10
6. An die Jobcenter und Arbeitsagenturen	10
7. An die Politik, die Parteien und Sozialpartner	10
8. An die Administration und die Verwaltung in Regionen, Ländern, im Bund und der EU	10
9. An den Auftraggeber	11
II. Ziele der Entwicklungsarbeit	13
A. Der Träger und das Projekt	13
1. Das Ausbildungswerk Kreuzberg e.V. (ABW) als Träger	13
a) Ausbildung in fünf Berufen	13
b) Betreutes Wohnen	14
c) Vom Clearing bis zur Berufsvorbereitung	14
2. Das Projekt WorkIn	15
3. WorkIn auf einen Blick	15

B. Zielstellungen, Wege und Erreichtes	16
1. Zielstellungen	16
2. Wege	18
3. Erreichtes	18
C. Neue Kompetenzen, Leistungen und Strukturen der Projektakteure	20
1. Neue Zielgruppen	21
2. Neue Leistungsfelder	21
3. Neue Kooperationspartner- und –strukturen zur Unterstützung des Lernens	22
4. Neue Auftraggeber und neue Finanzierungsformen	22
5. Neue Organisationsstrukturen	22
6. Erreichen von Nachhaltigkeit	23
7. Entscheidungsfragen	23
III. Leistungsbereiche und ihre Inhalte	25
A. Qualifizierung	25
1. Entwicklung der fachlichen und überfachlichen Qualifizierung	26
a) Die Qualifizierungsfelder	26
b) Die überfachliche Qualifizierung	28
2. Die Bausteine der Qualifizierungsmaßnahme	29
a) Ablauf und Struktur der Qualifizierungsmaßnahme	29
b) Die Qualifizierungsmaßnahme als Entwicklungsprojekt	30
3. Grund- und Leistungsbausteine	33
a) Elektroniker	33
b) Tischler	34
c) Metall / Abdichtungen	34
d) Maler	34
e) Sanitär und Anlagenmechaniker	34
f) Garten- und Landschaftsbau	34

4. Das Entwicklungsverfahren am Beispiel Grundbaustein Maler	35
a) Grundbausteinidentifikation – Berufsfeld Maler und Lackierer	35
b) Die Grundbausteinbeschreibung Maler und Lackierer	36
c) Die Wochenprotokolle der Fachausbilderinnen und - ausbilder	37
d) Die Zertifikate der Teilnehmerinnen und Teilnehmer	38
5. Vom Praktikumsplatz zum Praxisbaustein	41
a) Kennenlernen des Praxisplatzes	43
b) Helfen unter Anleitung	44
c) Zusammenarbeit an einem Projekt	44
d) Selbständiges Abschlussprojekt	45
e) Bewertung des Praxisbausteins	46
f) Das Zertifikat zum Praxisbaustein	47
6. Vom Grund- und Leistungs- zum Kompaktbaustein	48
7. Das Dienstleistungsteam	51
8. Überfachliche Qualifizierung	52
B. Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Qualifizierungsmaßnahmen	56
1. Gewinnung und Werbung	56
2. Kompetenzentwicklung und individuelle Förderung	59
3. Sozialpädagogische Unterstützung und Begleitung	61
4. Kooperative Reflexion der Entwicklungsarbeit	63
C. Quartier	66
1. Das Quartier und seine Charakteristik	66
2. Das Quartier und die Unternehmen der Wohnungswirtschaft	69
3. Projektperspektiven im Quartier	70
a) Langfristige Entwicklungsziele	70
b) Mittelfristige Entwicklungsziele	71
c) Kurzfristige Entwicklungsziele	72
4. Das Quartier und seine Einrichtungen, Vereine und Institutionen	72

a) Empfehlungen zur Kooperation mit den Quartiersmanagements (QMs)	73
b) Empfehlungen zur Öffentlichkeitsarbeit im Quartier	74
5. Über das Quartier hinaus – Kooperation mit anderen BIWAQ-Projekten	75
D. Leistungsbereich Wohnungswirtschaft	79
1. Kooperative Bedarfsermittlung und Sensibilisierung	79
2. Das Projekt als ernst zunehmender Kommunikationspartner	81
a) Aufmerksamkeit und Interesse erzielen	81
b) Kompetente Ernsthaftigkeit demonstrieren	83
3. Aktive Beteiligung organisieren	83
a) Vom Praktikum zum Praxisbaustein	84
b) Von der Kooperation zur strategischen Partnerschaft	85
c) Einbindung in die übergeordnete Wohnungspolitik – der Beirat	86
E. Kooperative Strukturen zur Fachkräftesicherung und Fachkräfteentwicklung	89
1. Was sind Arbeitgeberzusammenschlüsse?	90
2. Was sind Arbeitgeberzusammenschlüsse zur Eingliederung und Qualifizierung?	92
3. Der Aufbau eines Arbeitgeberzusammenschlusses	93
Phase 1: Die Machbarkeitsuntersuchung	93
Phase 2: Die Gründungsbegleitung	96
Phase 3: Die Konsolidierung des AGZ	96
4. Die besondere Bedeutung von Einzeleigentümern oder Eigentümergemeinschaften	97
5. Der Stand des AGZ-Aufbaus nach Abschluss des Projektes WorkIn	98
6. Der Verbund zur Einarbeitung, Weiter- und Ausbildung – VEWA	99
IV. Materialien	101

- Zum Inhalt dieses Handbuches
- An wen richtet sich dieses Handbuch?



I. Einleitung

A. Inhalte und Kontext dieses Handbuches

Zu Beginn dieses Handbuches soll kurz erläutert werden, in welchem Kontext dieses Handbuch entstanden ist und welchen Inhalten es sich widmet.

1. Ziele und Intentionen des Programms BIWAQ

WorkIn Kreuzberg, ein Projekt im Rahmen des Bundesprogramms BIWAQ, wurde entwickelt und getragen vom Ausbildungswerk Kreuzberg. Im Rahmen des Bundesprogramms BIWAQ werden stadt- und ortsteilbezogene arbeitsmarktpolitische Maßnahmen gefördert, die verbunden sind mit dem sozialraumorientierten Ansatz des Städtebauförderungsprogramms Soziale Stadt. Das Ziel des Programms ist die Verbesserung der Qualifikation und sozialen Situation der Bewohnerinnen und Bewohner in den Gebieten der „Sozialen Stadt“ und damit auch ihrer Perspektiven auf dem Arbeitsmarkt. Dabei sind die Gleichstellung von Frauen und Männern sowie die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund integraler Bestandteil des Programms. Im Vordergrund müssen die Handlungsfelder Bildung, Beschäftigung, Integration und Teilhabe der Bewohnerschaft sowie die Wertschöpfung im Quartier stehen. Kooperationen und Netzwerkbildung mit lokalen Sozial- und Wirtschaftspartnern sollen dazu beitragen, die erreichten Ergebnisse auch dauerhaft zu sichern. (siehe: www.biwaq.de)

BIWAQ in
Stichworten

2. Intentionen und Ziele des Projektes WorkIn Kreuzberg

Laut Monitoring Soziale Stadtentwicklung 2006 (Berlin) sind vor allem die nördlichen Gebiete in Kreuzberg besonders „prekäre“ Quartiere. Hierzu gehören die Quartiere Mariannenplatz, Neues Kreuzberger Zentrum/Oranienstraße, Wassertorplatz, Wrangelkiez, Mehringplatz und Düttmannsiedlung. Neben Wanderungsverlusten, überdurchschnittlicher Fluktuation im Wohnungsbestand und hoher Arbeitslosigkeit ist der Anteil der Empfänger von Transferleistungen (SGB) – vor allem unter den Bewohnerinnen und Bewohnern mit Migrationshintergrund – besonders hoch. Dies wirkt sich auf die lokale Wirtschaft aus: Die Betriebe leiden unter der mangelnden Kaufkraft der Bevölkerung und sind nur bedingt in der Lage, Arbeits- oder Ausbildungsplätze anzubieten, um junge Menschen in den Quartieren in das Berufsleben zu integrieren.

Das Quartier
in Stichworten

Das Projekt will zur Überwindung der identifizierten Problemlagen beitragen, indem es einerseits auf die Entwicklung eines quartiersbezogenen Qualifizierungs-, Bildungs- und Unternehmensnetzwerks hinzielt, welches der Verbesserung der Chancengleichheit sowie der beruflichen und sozialen Integrationsfähigkeit junger Erwachsener mit Förderbedarf dient. Auf der anderen Seite wird die Personalentwicklung und der Aufbau eines kooperativen Personalmanagements kleinerer Unternehmen, Einrichtungen und Organisationen in Form von Arbeitgeberzusammenschlüssen (AGZ) unter-

WorkIn in
Stichworten

stützt. Für mindestens 30 Teilnehmende bietet WorkIn durch die Qualifizierung zum/r Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuer/-in die Möglichkeit zum (Wieder-)Einstieg in den Bildungsweg oder die Berufstätigkeit an. Die Förderung sozialer Kompetenzen und die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen sollen die soziale Integration in Wohnumfeld und Quartier verbessern und damit Desintegrationstendenzen entgegenwirken. Für die Wohnungswirtschaft werden Bewohnerinnen und Bewohner der eigenen Bestände wieder in Arbeit gebracht. Gebäude und Anlagen werden besser gepflegt und instand gehalten. Dies trägt zur Erhöhung der Wohn- und Lebensqualität und zur sozioökonomischen Stabilisierung in den Quartieren bei. Durch den Aufbau von AGZ sollen zusätzliche und dauerhafte Arbeitsplätze geschaffen werden, die zu einer Stärkung der lokalen Ökonomie beitragen.

3. Was sind die wesentlichen Aktions- und Entwicklungsfelder des Projektes WorkIn

Das Projekt WorkIn Kreuzberg lässt sich in drei Aktions- und Entwicklungsfelder unterteilen, die aufeinander bezogen sind.

- Zunächst geht es um die Qualifizierung von langzeitarbeitslosen jungen Erwachsenen zu Haus-, Anlagen- und Hausbetreuer/-innen. Die Arbeit mit den Teilnehmern umfasst neben der Qualifizierung in 6 Gewerken, der Betreuung in Praxisphasen in der Wohnungswirtschaft sowie der Entwicklung von sozialen, personalen und fachlichen Kompetenzen auch die Rekrutierung, Beratung im Vorfeld der Maßnahme und die sozialpädagogische Betreuung.
- Das zweite Entwicklungsfeld ist die Arbeit mit wohnungswirtschaftlichen Unternehmen. Dabei geht es um die Beratung der Entwicklung und Erfassung von Bedarfen, bei der Organisation von Arbeit und bei der Personalentwicklung, beim Aufbau von Strukturen zur Fachkräftesicherung sowie die gemeinsame Entwicklung von neuen Dienstleistungsfeldern.
- Das dritte Aktionsfeld ist die Entwicklung des Trägers in seinem lokalen Umfeld und mit seinen Kooperationspartnern. Ein Projekt ist ein innovativer Schritt in einer Entwicklung mit definierten Ressourcen und einem definierten Anfang und Ende. In einem Projekt werden neue Leistungsfelder entwickelt und erprobt, die sich oftmals auch an für den Träger neue Zielgruppen richten. Es werden dafür Projektstrukturen etabliert, die Ausgangspunkt sein können für die Weiterentwicklung der bestehenden Organisations- und Kooperationsstrukturen. Insofern gilt es immer im Sinne eines nachhaltigen Projekterfolgs zu reflektieren und zu entscheiden, was auf der Leistungsseite bewahrt und gegebenenfalls auch weiterentwickelt werden soll, welche Partner dazu langfristig gebunden werden sollen, welche neuen Strukturen dafür aufgebaut werden müssen, in denen sich die für die neuartigen Leistungen benötigten Funktionen festigen können. Insgesamt hat das für einen im Quartier aktiven Träger zur Folge, dass sich die Rolle in diesem Umfeld auch ändert und sich damit neue Formen der Vernetzung ergeben. In einem Projekt geht es in

Aktionsfeld
Qualifizierung

Aktionsfeld
Wohnungs-
wirtschaft

Aktionsfeld
Träger im
Quartier

diesem Sinne um Lernen und Entwicklung auf den Ebenen Vernetzung, Organisationsstrukturen, Funktionen und Leistungen, also letztlich um eine strategische und reflexive Organisations-, Personal und Leistungsentwicklung.

B. An wen richtet sich das Handbuch?

1. An das ABW und seine Kooperationspartner IB und Werkhof Zehlendorf

Zunächst ist das Handbuch an die Autorinnen und Autoren und ihre Projektpartner selbst gerichtet. Die für die Erstellung des Handbuches notwendige individuelle Reflexion und die gemeinsame Reflexion im Projektteam darüber, was bei der Vielzahl der im Projekt gesammelten Erfahrungen für einen selbst, für die eigene weitere Arbeit nützlich ist, hilft, die Projektergebnisse zu werten, zu gewichten und zu strukturieren. Gilt es dann, die Ergebnisse in Form eines Handbuches so aufzubereiten, dass sie auch für andere hilfreich und unterstützend sind, hilft das wiederum, die Ergebnisse zu verallgemeinern, die Kontextbedingungen zu beschreiben bzw. deren Einfluss zu berücksichtigen, um dann die Übertragbarkeit der Ergebnisse zu prüfen.

Das Erstellen des Handbuchs dient

- der Wertschätzung der eigenen Arbeit,
- der gemeinsamen Bewahrung und Sicherung von Ergebnissen,
- der Anerkennung der gemachten Erfahrungen und des dadurch erlangten Wissens und der Erkenntnisse

und es festigen sich

- die Möglichkeiten, auf gesicherter Erkenntnis neue Vorhaben und Projekte anzugehen sowie
- die Möglichkeiten, verallgemeinerte Erfahrungen in anderen Kontexten zu nutzen.

In diesem Sinne trägt das Handbuch für die einzelnen Autorinnen und Autoren zur Kompetenzentwicklung sowie für die beteiligten Organisationen für ihre Organisations-, Personal- und Leistungsentwicklung bei.

2. An die Teilnehmerinnen und Teilnehmer

Für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Qualifizierungsmaßnahme im Rahmen von WorkIn soll das Handbuch einen guten Überblick über das gesamte Projekt, über seine Facetten, Kooperationspartner, Methoden und Inhalte bieten und als eine Referenz für die weitere berufliche Entwicklung oder für Bewerbungen dienen.

3. An andere Bildungseinrichtungen

Für Bildungsdienstleister soll das Handbuch Anregungen bieten für die Entwicklung neuer Lerninhalte, neuer Lernformen und innovativer Strukturen zur Unterstützung des Lernens.

4. An die Wohnungswirtschaft

Das Handbuch soll eine Unterstützung für die Wohnungswirtschaft und ihre Dienstleister bieten, um einerseits die alltägliche praktische Arbeit zu bereichern als auch die Fähigkeit zum strategischen Handeln zu erhöhen:

- Die Darstellung der Bildungsmodule des Projektes WorkIn unterstützt bei der Formulierung und Entwicklung des Weiterbildungsbedarfes für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Wohnungswirtschaft.
- Die Beschreibung der Entwicklungen im Bereich des Dienstleistungsprofils sowie die Konzepte für kooperative Strukturen zur Fachkräftesicherung und –entwicklung können dazu dienen, konkrete Ziele dafür zu formulieren, wie den derzeitigen und vor allem den kommenden Herausforderungen im Bereich der Fachkräftesicherung begegnet werden kann.

5. An die Kammern

Das Handbuch will werben für die Unterstützung der Kammern zur Entwicklung und Etablierung eines neuen Berufsbildes in den Bereichen der Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung.

6. An die Jobcenter und Arbeitsagenturen

Das Handbuch soll verdeutlichen, welche Ressourcen für die Gestaltung von Übergängen aus der Arbeitslosigkeit in den Arbeitsmarkt in ESF-geförderten Projekten liegen, wie darüber innovative und nachhaltige Strukturen zur Absicherung dieser Übergänge aufgebaut werden können und welche nachweisbaren Erfolge solche Projekte erzielen können.

7. An die Politik, die Parteien und Sozialpartner

In die Entwicklungsprozesse der einzelnen Quartiere sind unterschiedliche Stakeholder einbezogen. Das Handbuch soll helfen zu klären, welche Rollen und Funktionen im Rahmen eines solchen Projektes entwickelt und geklärt werden sollten.

8. An die Administration und die Verwaltung in Regionen, Ländern, im Bund und der EU

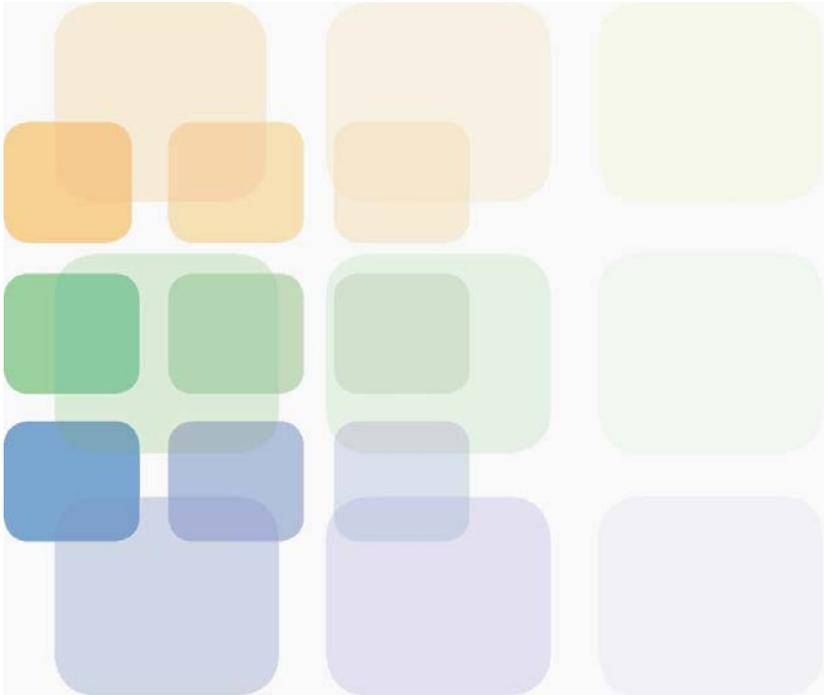
Das Handbuch soll dazu beitragen, dass die Administration und Verwaltung sowohl auf Bezirks-, Landes-, Bundes- und EU Ebene hilfreich und mit größtmöglicher Klarheit ihre Funktion im Rahmen solcher Projekte erfüllen

kann. Zudem soll es dazu beitragen, dass die Klärung von fördernden und hemmenden Rahmenbedingungen für Projekte einer integrierten nachhaltigen Quartiersentwicklung erfolgt und gemeinsam mit der Verwaltung und der Politik gezielt über die Veränderungen von Rahmenbedingungen nachgedacht wird und diese Veränderungen auch schnellstmöglich greifen können.

9. An den Auftraggeber

Die Auftraggeber erhalten über das Handbuch verwertbare Projektergebnisse in handhabbarer Form.

- Der Träger und das Projekt
- Zielstellungen und Erreichtes
- Neue Kompetenzen, Leistungen und Strukturen der Projektakteure



II. Ziele der Entwicklungsarbeit

In diesem Kapitel sollen in kurzer Form die wesentlichen Ziele der Entwicklungsarbeit festgehalten werden.

A. Der Träger und das Projekt

1. Das Ausbildungswerk Kreuzberg e.V. (ABW) als Träger

Das Ausbildungswerk Kreuzberg e.V. wurde 1978 im Rahmen des vom Berliner Senat ausgeschriebenen Ideenwettbewerbs "Strategien für Kreuzberg" gegründet. Auf dem Hintergrund mangelnder Effizienz bzw. fehlender adäquater Angebote traditioneller Jugendhilfemaßnahmen, wurde im Rahmen des damaligen Wohlfahrtsgesetzes ein neues ganzheitliches Förderkonzept entwickelt. Dies eröffnete jungen Menschen die Möglichkeit, eigenständige Lebensentwürfe zu planen und zu leben. Bis heute hat sich an der Kernfunktion des ABW nichts geändert: Die soziale und berufliche Integration und Unterstützung junger Menschen ohne Schulabschluss und mit erhöhtem Unterstützungs- und Betreuungsbedarf durch ein ganzheitliches Angebot von gemeinsam Leben, durch gemeinsam Wohnen, Lernen und Arbeiten. Dazu werden die folgenden drei Leistungsbereiche angeboten.

Geschichte des
ABW

a) Ausbildung in fünf Berufen

Das Ausbildungswerk bietet insgesamt 42 Ausbildungsplätzen in den folgenden Berufen an:

- Elektroniker/ in
- Dachdecker/ in
- Tischler/ in
- Köchin*
- Fachkraft im Gastgewerbe*

Ausbildungs-
bereiche

Die Ausbildung dauert je nach Beruf von 2 – 3,5 Jahre. Ausgebildet wird nach den Vorgaben durch die Ausbildungsrahmenpläne, kann aber auch in Modulform erfolgen. Die Teilnahme am Berufsschulunterricht ist selbstverständlicher Bestandteil. Die Ausbildung und Betreuung wird in der Regel gewährleistet durch ein Team von zwei Ausbildern und einem Sozialpädagogen pro Berufsfeld. Die konzessionierten Ausbildungswerkstätten unterhalten Zweckbetriebe zur Akquisition, Einrichtung und Durchführung von Lehrbaustellen, so dass eine gute Mischung und Verbindung von Ausbildung in den Werkstätten und Arbeitspraxis auf den Baustellen gewährleistet werden kann. Im Rahmen der Ausbildung führen die Werkstätten mit den Jugendlichen regelmäßig Bildungsreisen ins Ausland durch.

* für junge Frauen und Mütter

b) Betreutes Wohnen

Zum Leistungsspektrum des ABW gehört nach Bedarf auch die Unterbringung in betreuten Wohngemeinschaften. In den beiden Wohnhäusern, in denen auch ein großer Teil der Ausbilderinnen und Ausbilder sowie der Sozialpädagoginnen und -pädagogen wohnt, kann eine hohe Betreuungs-dichte gewährleistet werden. Die Betreuung durch die Sozialpädagogik umfasst wöchentlich mindestens zwei verbindliche Wohngruppenbesprechungen. Darüber hinaus kann die Betreuungsintensität flexibel gehalten und nach individuellem Bedarf situativ gestaltet werden. Zusätzlich wird eine offene sozialpädagogische Betreuung an Abenden und Wochenenden angeboten.

Betreute
Jugendwohn-
gruppen

c) Vom Clearing bis zur Berufsvorbereitung

Weiterhin bietet das ABW Clearing (als Angebot zur Ermittlung vorhandener Ressourcen und Kompetenzen), Qualifizierung (über zeitlich begrenzte Ausbildungsmodulen) und Unterstützung zur Berufsorientierung (durch Praktika in den verschiedenen Gewerken) und Berufsvorbereitung (als gezielte Vorbereitung für die gewählte künftige Ausbildung) an.

d) Stadtentwicklung

Die praktische Arbeit des Ausbildungswerks Kreuzberg e.V. hatte und hat auch immer zum Ziel, zur „Stadterneuerung von Kreuzberg“ – so verankert in der Vereinssatzung von 1978 - beizutragen. Das bezieht sich auf die Arbeit mit den Jugendlichen und ihre soziale Integration, die Schaffung von Ausbildungsplätzen im Quartier, Schaffung von Arbeit und Schaffung von Wohnraum. Auch die Leistungen, die das ABW extern anbietet, verstehen sich als Beitrag zu Quartiersentwicklung, z.B. bietet das Ausbildungsrestaurant „Muskat“ eine ernährungsbewusste und abwechslungsreiche Küche für Gäste aus dem Quartier und das „Cafe Muskat“ dient auch als Kommunikationsstätte für die direkte Nachbarschaft. Die Werkstätten unterhalten als Zweckbetriebe Lehrbaustellen, in denen v.a. Leistungen für Einrichtungen und Initiativen im Quartier erbracht werden.

ABW – Akteur
in der Stadt-
entwicklung

Wesentlicher Bestandteil des Konzeptes des ABW war Anfang der 80er Jahre die Modernisierung zweier Wohnhäuser, die vom Senat in Erbpacht zur Verfügung gestellt wurden. Die ersten auszubildenden Jugendlichen haben im Zuge ihrer Ausbildung in diesen Häusern Wohnungen unterschiedlichen Zuschnitts für sich und die Mitarbeiter des ABW erstellt. Sie schafften die Voraussetzung, für sich und alle nach ihnen, während ihrer Ausbildung dort zu wohnen. Um eine praxisnahe Ausbildung zu gestalten wurde in den Folgejahren eine GmbH mit mehreren Betriebsteilen ausgegründet, in der die Auszubildenden des ABW realhandwerklichen Alltag erlebten und erlernten. Das Modellvorhaben Starthilfe Naunynstrasse (selbstverwaltetes Jugendwohnprojekt) war ein weiteres Projekt, in dem ABW-Auszubildende sich günstigen Wohnraum durch Selbstbeteiligung

verschaffen konnten. Heute gehört die Immobilie Naunynstr. 82 zur Kreuzberger Genossenschaft Luisenstadt eG.

2. Das Projekt WorkIn

Zu Beginn der Arbeit im Projekt WorkIn wurden in einem ersten Handout die Charakteristik und die Ziele knapp dargestellt, um alle anzusprechenden Zielgruppen gleichermaßen damit erreichen zu können. Obwohl die Erarbeitung einer solchen Kurzfassung im Projektteam einen recht großen Zeitaufwand verursacht, ist es wichtig durch den Prozess der Erstellung dieses Handouts das Team auf die gemeinsame künftige Arbeit und die zu erreichenden Ziele einzustellen. Wenn auch in etwas anderer Reihenfolge der Absätze, sollen deswegen an dieser Stelle der Wortlaut dieses ersten Handouts wiederholt werden.

WorkIn bietet jungen Erwachsenen durch eine querschnittsorientierte Qualifizierung zum Gebäude-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuer in ihrem sozialen Umfeld eine neue Perspektive mit dem vorrangigen Ziel der Integration in den ersten Arbeitsmarkt.

WorkIn ist für diese Gruppe junger Erwachsener attraktiv, weil es

- einen Einblick in mehrere Berufsfelder bietet,
- anerkannte Qualifizierungsbausteine enthält (und damit auch die Option für eine anschließende reguläre Ausbildung eröffnet wird),
- eine vorhandene Nachfrage im Bereich der Wohnungswirtschaft bedient,
- potentielle Arbeitgeber in die Qualifizierung mit einbezieht (Unterstützung der Qualifizierung durch Bereitstellen von Arbeits- oder Praktikumsplätzen),
- eine hohe Praxisnähe besitzt.

Viele junge Erwachsene haben Schule oder Ausbildung nicht beenden können, müssen in ihrer prekären Lebenssituation durch Transferleistungen unterstützt werden und finden trotz vieler Maßnahmen keine dauerhafte Integration in den Arbeitsmarkt. Gerade in den schwierigen Quartieren unserer Städte, wie z.B. Kreuzberg, die deswegen begründet zu den Fördergebieten der Sozialen Stadt gehören, bedürfen diese jungen Erwachsenen innovativer Qualifizierungsangebote und Unterstützungsformen, die Integrationshürden wirksam begegnen.

3. WorkIn auf einen Blick

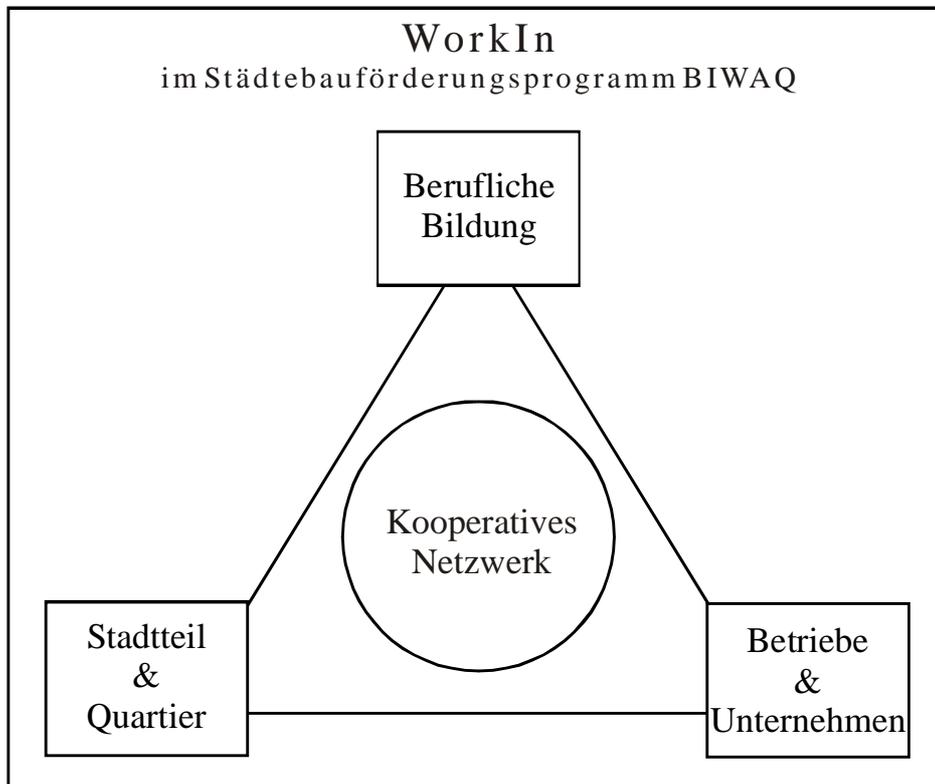
Die Entwicklung und Durchführung des Modellvorhabens WorkIn für Stadtteile mit erhöhtem sozialem Entwicklungsbedarf steht im Mittelpunkt des Projektes. Das Projekt zielt auf die Entwicklung eines stadtteil- und quartiersbezogenen Qualifizierungs-, Bildungs- und Unterneh-

WorkIn-Angebote für junge Erwachsene

Integration von Bildung

...

mensnetzwerkes zur Verbesserung der Chancengleichheit, Ausbildungsfähigkeit und der beruflichen wie sozialen Integrationsfähigkeit förderbedürftiger junger Erwachsener einerseits sowie der Unterstützung des Personalmanagements und der Personalentwicklung kleinerer Unternehmen, Einrichtungen und Organisationen andererseits.



... Wirtschaft
und Arbeit im
Quartier

Abb.1 WorkIn auf einen Blick

Durch die beispielgebende Verknüpfung von drei Bereichen, soll gezeigt werden, wie sich die Bildungs- und Arbeitssituation und damit die Lebensbedingungen im Quartier durch lokale Netzbildungen nachhaltig unterstützen lassen. Ein innovativer pädagogischer Ansatz einer berufsbezogenen Qualifizierungsmaßnahme soll mit ausgewählten Betrieben der lokalen Wohnungswirtschaft und des „kleinen“ Handwerks in ausgewählten Quartieren und Stadtteilen Berlins zu einem dauerhaften kooperativen Netzwerk verknüpft werden. Die Ergebnisse werden Handreichungen auch für andere Stadtteile und Regionen bieten.

B. Zielstellungen, Wege und Erreichtes

1. Zielstellungen

WorkIn zielt mit seinem Qualifizierungskonzept zum Gebäude-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuer auf einen Bedarf der Wohnungswirtschaft aber auch von kleineren und mittleren Unternehmen, sozialen Organisationen und freien Vereinen. WorkIn bietet diesen Unternehmen und Einrichtungen eine Fachkraft, die Zusammenhänge versteht und schon im Vorfeld einer

Fachkraft mit
Blick für das
System Haus

Reparatur oder Sanierung durch gezielte Betreuung und Wartung der Objekte echte Vorteile bei Gebäuden, Anlagen und Einrichtungen erzielt.

Für die Wohnungswirtschaft, kleinere Unternehmen und Einrichtungen zeigt sich der Bedarf an solchen Fachkräften, weil

- durch entsprechende Fachkräfte sich hohe Einsparpotentiale bei der Betreuung, Wartung und Erhaltung der Häuser ergeben,
- durch entsprechende Fachkräfte ein bewohnernahes Dienstleistungsangebot besser erbracht werden kann,
- derzeit diese Arbeiten meist von nicht entsprechend qualifizierten Arbeitskräften abgedeckt werden, die sich oft genug in prekären Arbeitsverhältnissen befinden auf welche die Wohnungsunternehmen keinen Einfluss haben,
- sie bei Bedarf für die Organisation ihrer Arbeit durch den Aufbau eines kooperativen Personalmanagements in Arbeitgeberzusammenschlüssen (AGZ) Unterstützung erhalten. AGZ sind Zusammenschlüsse von Betrieben, die sich gemeinsam qualifizierte Arbeitskräfte teilen,
- damit prekäre Arbeitsverhältnisse in sichere Arbeitsverhältnisse umgewandelt werden können und dadurch eine Sicherung (Bindung und Entwicklung) qualifizierter Fachkräfte erfolgt,
- ein Teil ihres Wohnklientel eine Perspektive bekommt und die Übernahme von Verantwortung für ihr Wohnumfeld erlernt.

Vorteile für die
Wohnungs-
wirtschaft

WorkIn zielt auf die Stärkung der lokalen Ökonomie und Verbesserung der sozialen Integration im Quartier, weil

- es eng mit den Organisationen des Stadtteil- und Quartiersmanagement und anderen Einrichtungen kooperiert,
- es durch AGZ auch in kleinen Unternehmen und Einrichtungen dauerhafte Arbeitsplätze schafft,
- die AGZ die Integration der in der Maßnahme qualifizierten Jugendlichen in feste Arbeitsstellen dadurch erleichtern, dass sie den Betrieben die Möglichkeit bieten, sich die Arbeitskraft der Jugendlichen mit anderen Betrieben zu teilen und für die Jugendlichen sichere und attraktive Vollzeitstellen entstehen,
- eine verbesserte Betreuung und Wartung von Einrichtungen und Infrastrukturen die Lebensqualität im Quartier erhöht und Sanierungs- und Reparaturkosten im privaten wie öffentlichen Bereich erspart,
- einer eher desintegrierten Bewohnergruppe die Gelegenheit zur Verantwortungsübernahme, Ansehen und Reintegration gegeben wird.

Stärkung der
lokalen
Ökonomie

In der Verbindung der beiden erstgenannten Zielstellungen zielt WorkIn auf die Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit von jungen Erwachsenen ohne Berufsausbildung bzw. Ausbildungsabbrechern, um so deren Integration in

den ersten Arbeitsmarkt oder auch bei jüngeren Teilnehmenden in Ausbildung zu erreichen.

2. Wege

Das Projekt WorkIn umfasst vier Leistungs- und Entwicklungsbereiche. In den folgenden Abbildungen sind drei dieser Bereiche als Waage dargestellt, um im Abb. A insbesondere die „schiefe“ Ausgangslage in der Startphase des Projektes und in Abb. B die zu erreichende Zielstellung zu veranschaulichen. Die Arbeit mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern, insbesondere Ihre Gewinnung und ihre „Integration“ in WorkIn hatte zu Beginn des Projektes absoluten Vorrang und dementsprechend ein „Übergewicht“. Am Ende des Projektes steht ein Gleichgewicht zwischen der Arbeit mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern und der Arbeit mit der lokalen Wirtschaft - Schwerpunkt Wohnungswirtschaft - mit dem zentralen Ziel Fachkräftesicherung und -entwicklung. Dazu bedarf es einer umfassenden Strukturentwicklung bzw. des Aufbaus innovativer betriebsübergreifender kooperativer Strukturen, in denen Fachkräfterekrutierung, Aus- und Weiterbildung sowie Integrationsarbeit im Sinne der Förderung von Beschäftigungsfähigkeit einerseits und der Stärkung der lokalen Wirtschaft, um einen aufnahmefähigen Arbeitsmarkt im Quartier zu stärken, andererseits geleistet werden kann. Im Einzelnen umfassen die Entwicklungsfelder folgende Aufgabenbereiche:

Leistungs-
bereiche von
WorkIn

- a. Arbeit mit den Teilnehmer/- innen – Rekrutierung, Beratung, sozialpädagogische Betreuung, fachliche Qualifizierung in den Werkstätten sowie in Themenfeldern der Hausbetreuung wie z.B. Wohnungswirtschaft, Umweltschutz, Umgang mit Computern, Kompetenzentwicklung unterstützt durch die Pädagogen, Betreuung der Praxisphasen und Dienstleistungsteams
- b. Entwicklung der Trägerstrukturen – Organisations- und Personalentwicklung, neue Dienstleistungen, neue Formen der Kooperation, Einbindung in lokale Netzwerke und in das Quartier
- c. Arbeit mit Unternehmen der Wohnungswirtschaft sowie weiteren Unternehmen der lokalen Ökonomie – Aufbau von Kooperationen zum Personalmanagement und zur Personalentwicklung – Etablierung eines Arbeitgeberzusammenschlusses (AGZ) und eines Arbeitgeberzusammenschlusses zur Integration und Qualifizierung (GEIQ) in Form eines Verbundes zur Einarbeitung, Weiter- und Ausbildung
- d. Ein weiteres Entwicklungsfeld, das im Zusammenhang mit den anderen drei Entwicklungsfeldern bearbeitet wird, ist die Weiterentwicklung des Curriculums.

Im Projekt gab es für die Bewältigung der Aufgaben folgende Funktionen: Projektleitung, Curriculums-Entwicklung und -Umsetzung, sozialpädagogische Begleitung, pädagogische Unterstützung, Quartiersarbeit, Arbeit mit der Wohnungswirtschaft und lokalen Unternehmen, wissenschaftliche Begleitung.

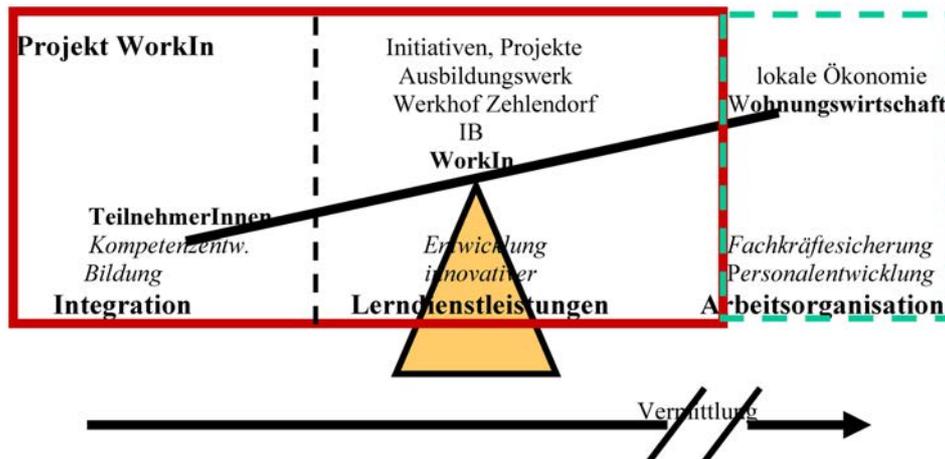


Abb. A: Die Ausgangslage

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer befinden sich, wie Abbildung A verdeutlicht, in einem Projekt, getragen durch eine Bildungseinrichtung bzw. einem Verbund von Bildungseinrichtungen, die Vermittlung erfolgt nach erfolgreicher Qualifizierung und Kompetenzentwicklung an die Kooperationspartner aus der Wohnungswirtschaft (oder andere Arbeitgeber).

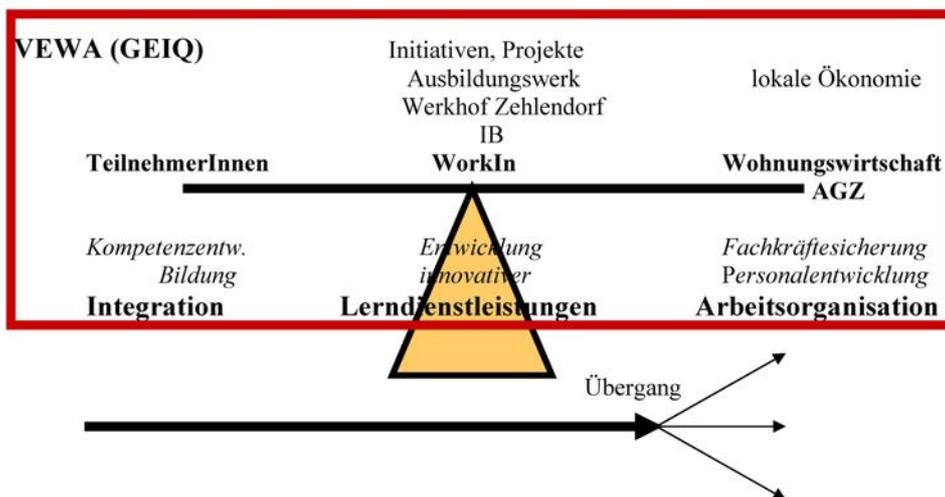


Abb. B: Die Zielstellung:

In der angestrebten Zielstellung sind die Teilnehmerinnen und Teilnehmer für die Anpassungsqualifizierung, Kompetenzentwicklung und Einarbeitung bei einem Verbund von Arbeitgebern aus der Wohnungswirtschaft angestellt, in dem Bildungseinrichtungen als Dienstleister fungieren. Nach erfolgreichem Durchlaufen dieser „Qualifizierungs- und Einarbeitungsphase“ erfolgt die Festanstellung bei einem Verbundpartner oder einer Arbeitgeberkooperation (AGZ)

3. Erreichtes

- a) Insgesamt konnten 52 Teilnehmer (darunter nur eine weibliche Teilnehmerin) akquiriert und beraten werden. Davon waren 4 nicht förderfähig, 5 brachen krankheitsbedingt ab und 12 innerhalb von drei Monaten. Von den 31 Qualifizierungsteilnehmern gab es 8 weitere Abbrüche aus unterschiedlichen Gründen nach längerer Zeit, bei 4 Teilnehmern ist der Verbleib nach Abschluss des Projektes nicht oder noch nicht zu ermitteln, 3 gingen in die Selbständigkeit, 3 der jüngeren in eine Ausbildung und 13 wurden in die Wohnungswirtschaft in eine feste Stelle vermittelt. Das bedeutet, dass knapp zwei Drittel der Qualifizierungsteilnehmer vermittelt werden konnten.
- b) Im Bereich des Trägers konnte die Zusammenarbeit zwischen den Lerndienstleistern gefestigt werden. Das Ausbildungswerk hat neben der Entwicklung neuer Funktionen und Strukturen auch die Grundlage gelegt, mit den im Projekt entwickelten und erprobten Grund- und Leistungsbausteinen, der Organisation von Dienstleistungsteams sowie der Unterstützungsformen für die Entwicklung sozialer und personaler Kompetenzen neue Lerndienstleistungen im Bereich der Wohnungswirtschaft anbieten zu können (siehe zum Thema Nachhaltigkeit der Trägerentwicklung auch das folgende Kapitel III C).
- c) Die Kooperation mit der Wohnungswirtschaft und ihrem Verband konnte als strategische Partnerschaft auch für die Arbeit über das Projekt hinaus gefestigt werden (siehe Kapitel III D). In 29 Unternehmen stehen Praxisstellen zur Verfügung. Die Gründung eines AGZ bzw. einer VEWA konnte in der Projektlaufzeit noch nicht realisiert werden, das liegt allein in der Entscheidung der beteiligten Arbeitgeber bzw. Unternehmen. Es gibt die erklärte Bereitschaft, daran weiter zu arbeiten. Eingebunden sind auch weitere einzelne Unternehmen wie z.B. ein Einrichtungshaus, ein Handwerksbetrieb, einzelne Hausverwaltungen, aber auch Netzwerke von Unternehmen wie im Umfeld eines großen Kreativkaufhauses, ein Unternehmensnetzwerk sowie ein Netzwerk von Einzelrentnern.
- d) Die Entwicklung des Curriculums geht einher mit der Konturierung eines neuen Berufsbildes im Bereich der Immobilienbetreuung. Das Curriculum, das zielgenau ausgerichtet wurde an den Leistungsbereichen der Wohnungswirtschaft, dient als Basis für die Etablierung einer neuen Ausbildung, für eine Anpassungsqualifizierung und als Grundlage für die Erarbeitung von Modulen für die Weiterbildung.

Vermittlung
der Teilneh-
menden

Kooperation
der Träger

Kooperation mit
Wohnungs-
wirtschaft ...

... und lokalen
Unternehmen

Ein neues
Berufsbild

C. Neue Kompetenzen, Leistungen und Strukturen der Projektakteure

Seit über 30 Jahren und bis heute „bewahrt“ das Ausbildungswerk seine Kernfunktion: Die gesellschaftliche und berufliche Integration sozial benachteiligter junger Menschen über sozialpädagogisch betreutes Wohnen und Ausbildung. Warum sollte ein Träger der Jugendhilfe, wie das Ausbildungswerk, der seine Kernleistungen über Zuwendungen aus dem KJHG in

Form von verhandelten Kostensätzen finanziert, aus ESF- oder von Bundesprogrammen geförderte Projekte durchführen?

Neben der Weiterentwicklung von Funktionen, Strukturen und Leistungen, die notwendig ist, um die Kernfunktion den gesellschaftlichen und wissenschaftlichen Entwicklungen anzupassen, geht es auch zunehmend darum, neue Standbeine aufzubauen, um die Kernfunktion auch weiter aufrecht erhalten zu können. Das ist vor allem dadurch bedingt, dass sich die politischen Konstellationen und damit auch gesetzliche und förderechtliche Rahmenbedingungen und damit auch Finanzierungsetats immer wieder verändern. Vor allem in den letzten 10-15 Jahren wurde die Jugendhilfe immer mehr zurückgefahren, obwohl die Bedarfe, die sich sicherlich qualitativ, aber sicher nicht quantitativ veränderten, geblieben sind. Solche Neuentwicklungen bedürfen der Akquisition neuer Ressourcen, vor allem auch finanzieller Mittel. Ressourcen für Neuentwicklung von Strukturen, Funktionen und Leistungen kommen über Projekte. Insofern sollte mit dem Projekt WorkIn, neben seinen internen Zielsetzungen, auch das Ziel verfolgt werden, für den Träger bzw. auch die Trägerkooperation neue Leistungsfelder und damit auch neue Standbeine zu entwickeln. Nur wenn Projekte in dieser Funktion auch gesehen werden, nämlich als zusätzliche Ressource für Entwicklung und nicht als Kompensation fehlender Finanzierung für die Kernleistungen, kann letztlich auch Nachhaltigkeit erreicht werden.

Warum
geförderte
Projekte?

Im Einzelnen geht es also für Träger, die Projekte durchführen, um folgende Entwicklungsbereiche bzw. –aufgaben, die hier am Beispiel WorkIn ausgeführt werden.

1. Neue Zielgruppen

Mit dem Projekt WorkIn wurden zunächst jene jungen Erwachsenen um 25 Jahren angesprochen, die keine Ausbildung absolviert, bzw. ihre Ausbildung abgebrochen haben und die in einem Alter sind, in dem sie keine neue Ausbildung mehr anfangen wollen.

Innovationen

Das Angebot versteht sich hier als eine Anpassungsqualifizierung an ein neu zu etablierendes Berufsbild. Lernende und damit auch „Zielgruppe“ für den Träger sind nicht nur die arbeitslosen jungen Erwachsenen, sondern auch die Unternehmen der Wohnungswirtschaft.

Für Wohnungswirtschaft geht es um das Lernen und die Unterstützung des Lernens in Form von Beratung bei der Entwicklung neuer Dienstleistungen ebenso wie neuer Formen der Arbeitsorganisation sowie der Fachkräfterekrutierung, -entwicklung und -sicherung.

2. Neue Leistungsfelder

Es wurde eine Anpassungsqualifizierung an ein Berufsfeld bzw. ein weiter zu konturierendes Berufsbild des/r „systemorientierten Haus-, Anlagen und Einrichtungsbetreuers/-in“, für das nachgewiesenermaßen Bedarf besteht,

entwickelt. Das Curriculum für diese Qualifizierung basiert zwar auf der Grundlage von 6 Gewerken, wurde aber im Laufe des Projektes immer stärker an den Leistungsverzeichnissen der Wohnungswirtschaft ausgerichtet und zielt auch auf die Vermittlung eines Verständnisses von der Immobilie als baulichem, technischem und sozialem System. Neben der Ausbildung in den Werkstätten wurden theoretisch-fachliche Inhalte vermittelt und über reflexive Verfahren an der Weiterentwicklung der sozialen, personalen und methodischen Kompetenzen gearbeitet. Betreute Praxisphasen in der Wohnungswirtschaft komplettierten die Qualifizierung.

3. Neue Kooperationspartner- und –strukturen zur Unterstützung des Lernens

Das ABW kooperierte mit zwei weiteren Ausbildungsträgern, da durch das eigene Angebot nicht alle Gewerke abgedeckt werden konnten. Solche Kooperationen zur Lernunterstützung werden unabdingbar, wenn Aus- und Weiterbildung immer stärker von der Orientierung an den vorhandenen Beruflichkeiten, abgebildet in den Gewerken, auf eine Systemorientierung ausgerichtet werden.

Durch die Praxisphasen werden auch die Unternehmen der Wohnungswirtschaft zu direkten Qualifizierungspartnern, nicht nur bei der Umsetzung der Qualifizierung, sondern auch durch die Rückkopplung und Einbindung der Erfahrungen zu Entwicklungspartnern für das Curriculum.

4. Neue Auftraggeber und neue Finanzierungsformen

Zuwendungen aus Projektfördermitteln sind anders nachzuweisen und abzurechnen als Finanzierungen von Leistungen in Form von Kostensätzen. Das führte in der Vergangenheit verwaltungstechnisch zu immensen, Mehraufwänden und auch finanziellen Belastungen des Trägers durch Vorleistungen, die im bisherigen Aufgaben- und Leistungsspektrum nicht gegeben waren. Auch hierzu müssen neue Leistungen entwickelt und neue Funktionen geschaffen werden.

5. Neue Organisationsstrukturen

Bei der Durchführung von Projekten geht es immer auch darum, die Ressourcen, die neuen Funktionen und Strukturen, die für die Durchführung eines Projektes geschaffen werden, an die vorhandenen Organisationsstrukturen anzubinden. Das führt letztlich zu neuen Schnittstellen, neuen Funktionen in der Organisation und zu einer Veränderung der vorhandenen Strukturen. Insgesamt muss die Durchführung des Projektes deswegen bewusst als ein Lernprozess der ganzen Organisation gesehen und gestaltet werden.

Wird das nicht genügend berücksichtigt kommt es zu Konflikten, die existentielle Formen annehmen können, da die etablierten Funktionen und Strukturen sich durch solche neuen Projektstrukturen und die dafür geschaffenen Funktionen in Frage gestellt sehen können und sich, bei entsprechendem unbewusstem Beharrungsvermögen, zur Wehr setzen werden.

6. Erreichen von Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit wird dann erreicht, wenn am Ende des Projektes neue Leistungen bzw. Leistungsfelder etabliert werden, für deren Durchführung neue Strukturen und Leistungen fest in der vorhandenen Organisation oder auch in kooperierenden Organisationen verankert bzw. wenn dafür neue Organisationen etabliert werden. Dafür ist es notwendig, die Projektprozesse ständig zu begleiten und entsprechende Entscheidungen bewusst zu treffen.

7. Entscheidungsfragen

Welche der im Projekt entwickelten Leistungen für welche Zielgruppen (die des Projektes, alte Zielgruppen oder gänzlich neue) wollen wir weiterhin über unsere Organisation anbieten (und weiterentwickeln), welche Leistungen lagern wir aus bzw. geben sie an andere weiter?

Was ist am
Projektende zu
entscheiden?

Welche Strukturen, die im Laufe des Projektes in der eigenen Organisation verändert wurden oder auch neu entstanden sind, bewahren wir, bzw. welche noch nicht angebotenen Strukturen des Projektes nehmen wir in die eigene Organisationsstruktur auf?

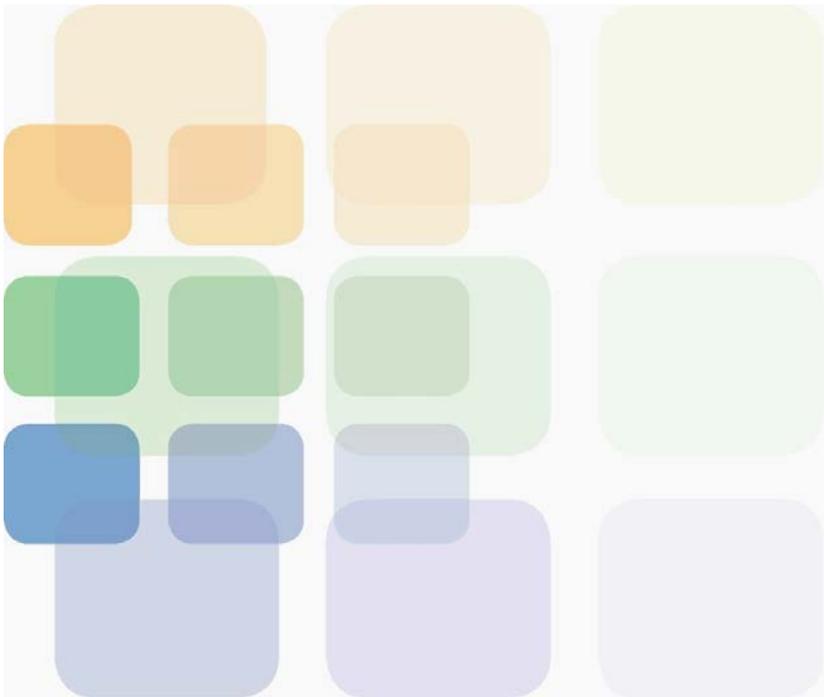
Wer, wenn nicht wir, entwickelt die Projektstrukturen weiter bis sie ökonomisch tragfähig werden und welche Rolle spielen wir in diesen neuen Organisationsstrukturen, z.B. als Kooperationspartner oder als Dienstleister?

Welche der im Projekt entwickelten neuen Kompetenzen und Funktionen nehmen wir in unsere Organisation auf, welche werden an neue Strukturen weitergegeben, welche werden aufgegeben bzw. müssen aufgegeben werden, da sie nicht tragfähig sind?

Gelingt es, ein Projekt in diesem Sinne als Ressource zu nutzen, kann eine entscheidender Sprung in Richtung Stabilisierung und Zukunftsfähigkeit für einen Träger erreicht werden – gelingt es nicht, können durch Überlastungs- und Entwertungsprozesse bestehende Strukturen nachhaltig erschüttert werden.

Ein entscheidender Faktor dabei ist jedoch, dass auch die politischen Programmverantwortlichen, die Programmträger und die mittelverwaltenden Stellen ebenfalls Projekte in dieser Form verstehen und entsprechend unterstützend begleiten: Projekte sind Schritte zu Erreichung von definierten Zielen im Rahmen von Entwicklungsprozessen. In Projekten werden Innovationen angestrebt; es geht um den Umgang mit neuen Herausforderungen. Dementsprechend müssen auch im Projekt Entwicklungen zugelassen werden, es muss eine entsprechende Kommunikation geben und ein begleitendes zeitnahe Controlling existieren, das Veränderungen bei den Vorgehensweisen als Normalfall ansieht, kurzfristig Entscheidungen legitimieren und absichern kann und dementsprechend auch genügend Spielräume lässt bis hin zu Korrekturen bei den Zielsetzungen.

- A. Qualifizierung
- B. Teilnehmerinnen und Teilnehmer
- C. Quartier
- D. Wohnungswirtschaft
- E. Aufbau von Kooperationsstrukturen zur Fachkräftesicherung und -entwicklung



III. Leistungsbereiche und ihre Inhalte

Die Leistungsbereiche im Projekt WorkIn lassen sich in fünf verschiedene Bereiche einteilen, die im Folgenden dargestellt werden.

A. Leistungsbereich Qualifizierung

Ziel der Qualifizierung bei WorkIn war die Vermittlung der spezifischen beruflichen – baulich-technischen und sozialen – Handlungskompetenz für das berufliche Anforderungs- und Tätigkeitsprofil in der Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung.

Ziel der
Qualifizierung

Hierzu musste ein pädagogisches Konzept entwickelt werden, welches die fachlichen und überfachlichen Qualifikationen mit dem didaktischen Leitprinzip der Handlungsorientierung und der Einbeziehung von sozialen Lernprozessen sowie der Förderung verantwortungsbewusster Eigeninitiative verknüpfte.

Didaktisches
Leitprinzip

In der Startphase von WorkIn wurde auf ein Curriculum einzelner Ausbildungsinhalte in den Gewerken zurückgegriffen, welches durch den Träger, das ABW – Kreuzberg e.V. bereits einige Jahre zuvor im Rahmen der Berufsvorbereitung und in einem ersten Entwurf zur Qualifizierung von „Haushandwerkern“ entwickelt worden war. Allerdings war dieses Konzept sehr stark auf die gewerklich orientierte fachliche Qualifizierung von sehr jungen und wenig vorqualifizierten Teilnehmern ausgerichtet. Gleichwohl konnte es genutzt werden, um die ersten Bausteine für ein neues Curriculum im Bereich der Haus-, Anlagen und Einrichtungsbetreuung zu entwickeln.

Bausteine des
Curriculums



Abb.2 Die Bausteine des Qualifizierungsprogramms

Abbildung 1 gibt einen Überblick über die Bausteine des Qualifizierungsprogramms, wie es schließlich im Rahmen von WorkIn verwendet wurde. Dabei zeigen die orangefarbenen Bausteine auf der linken Seite den ursprünglichen Entwurf des Bildungsträgers, der überarbeitet, angepasst und in das neue Curriculum eingeordnet wurde. Es zeigt zugleich die Zusammensetzung des Qualifizierungsprogramms aus drei Schwerpunktfeldern, die neben dieser fachlichen Qualifizierung in den zunächst an den Gewerken orientierten Grund- und Leistungsbausteinen (später dann Kompaktbausteinen), auch die fachliche Qualifizierung in Unternehmen in Praxisbausteinen (zunächst als Praktika angedacht) und die überfachliche Qualifizierung im Rahmenprogramm zeigt.

Drei Quali-
fizierungs-
Schwerpunkte

Ein solches Curriculum lässt sich nicht am Schreibtisch entwerfen, sondern bedarf der Einbeziehung der Unternehmen und Einrichtungen, die später einmal die in der Hausbetreuung qualifizierten Teilnehmerinnen und Teilnehmer übernehmen sollen. Genau hierin liegt der innovative Charakter der vorliegenden Curriculumsentwicklung: waren die ersten Versuche unter dem Stichwort „Haushandwerker“ interne Entwicklungen des Bildungsträgers, so wurde nun in WorkIn von Beginn an eine enge Zusammenarbeit mit den Unternehmen der Wohnungswirtschaft angestrebt und auch Schritt für Schritt etabliert. Die Fährnisse aber auch hilfreiche Hinweise, wie solch eine Kooperation zu etablieren ist, finden sich im Kapitel III. D. zur Wohnungswirtschaft.

Enge Zusam-
menarbeit mit
Unternehmen

In den folgenden Abschnitten soll zunächst diese gemeinsame Entwicklung der fachlichen und überfachlichen Qualifizierung von Bildungsträger und Wohnungswirtschaft kurz im Prozess dargestellt werden, um dann anschließend an einigen Beispielen die Qualifizierungsbausteine im Einzelnen, ihren Aufbau, den Ablauf der Qualifizierung, die weitere Entwicklung einzelner Elemente und schließlich auch das Zusammenwirken der drei Qualifizierungsbereiche zu beschreiben.

1. Entwicklung der fachlichen und überfachlichen Qualifizierung

Abgeleitet aus den Erstgesprächen und den daraus gewonnen ersten Ergebnissen der kooperativen Bedarfsanalyse in der Berliner Wohnungswirtschaft wurde deutlich, dass eine Qualifizierung zur Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung, die erfolgreich sein will, vier Bereiche umfassen sollte. Hierzu gehören der Gebäudeunterhalt, die Gebäudetechnik, die Gebäudesicherheit und Bereiche der Hausverwaltung.

a) Die Qualifizierungsfelder

Es zeigte sich, dass die im Vorfeld im Rahmen des Vorhabens „Haushandwerker“ angedachten Lerninhalte bereits wichtige Fähigkeiten und Kenntnisse für die baulich-technische Betreuung vorweisen können, jedoch um eine ganze Reihe weitere Inhalte zu ergänzen sind. Diese Einschätzung über

die zu Beginn geplanten Qualifizierungsfelder wurde dann auch in den Gesprächen mit technisch-fachlichen als auch kaufmännisch tätigen Vertreterinnen und Vertretern aus der Wohnungswirtschaft bestätigt.

Von besonderer Bedeutung war jedoch der im Projektverlauf auch noch häufiger geäußerte Bedarf nach einer verstärkten Qualifikation in den überfachlichen Bereichen (Kommunikation, Auftreten, Teamfähigkeit). Neben der baulich-technischen Seite bekam diese sozial-kommunikative Schnittstellenaufgabe zwischen Wohnungsgenossenschaften und –unternehmen auf der einen Seite und den Genossen und Mietern auf der anderen Seite ein stärkeres Gewicht.

Abbildung 2 zeigt in anschaulicher Weise die vier verschiedenen Bereiche, wie sie zusammen mit der Wohnungswirtschaft herausgearbeitet wurden.



Abb.3 Die Qualifizierungsfelder für die Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung.

Ein Blick auf die überfachlichen Qualifikationen in dieser Abbildung verdeutlicht, dass zu Beginn der Projektarbeit man zunächst eher an eine Zielgruppe recht junger Menschen im Alter von unter 25 Jahren gedacht hatte. Es zeigte sich im weiteren Verlauf, dass die hier genannten Inhalte, wenn auch in unterschiedlicher Ausprägtheit, auch für ältere Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Bedeutung haben.

Bereits in der Planung wurde schnell deutlich, dass es sich nicht um an den generellen Standards der jeweiligen handwerklichen Berufsausbildungen orientierte Qualifizierungsbausteine handeln konnte, weil eine solch allumfassende Ausbildung in mehreren Gewerken nicht möglich ist und auch nicht Ziel sein kann. Schnell stellte sich zudem in allen Fachgewerken das Problem der Abgrenzung zu den Tätigkeitsfeldern, die nur von Fachfirmen ausgeführt werden dürfen. Insbesondere sind hier die konzessionierten

Bedeutung
überfachlicher
Qualifizierung

Bereiche der
Qualifizierung

Geegnet für
verschiedene
Zielgruppen

Firmen vorbehaltenen Felder etwa in der Elektrotechnik oder Anlagenmechanik zu nennen. Auch hier ist der intensive Kontakt zur Wohnungswirtschaft hilfreich, denn dort, so zeigt sich, ist man an einer Betreuung interessiert, die bereits im Vorfeld von notwendig werdenden und dann von Fachfirmen auszuführenden Instandsetzungen aktiv werden und als eine Art Frühwarnsystem fungieren kann. Hier setzt die Grundidee der entwickelten Qualifizierung an: um diese Funktion als *Frühwarnsystem* wahrnehmen zu können, muss die Hausbetreuerin oder der Hausbetreuer Kenntnisse über die Zusammenhänge in Gebäude, Anlage und Einrichtung haben. Sie müssen sowohl auf die Funktionszusammenhänge aber auch die möglichen Dysfunktionalitäten eines baulich-technischen und sozialen Systems hin ausgebildet werden.

Funktion:
Frühwarn-
system

Durch diese Blickwinkelveränderung – von der Fachausbildung auf die Querschnittsausbildung – kann eine für den Bereich der Hausbetreuung signifikante Qualifizierung in allen Bereichen entwickelt werden, die auch die Wechselwirkungen im System einbezieht. Für die einzelnen Fachbausteine in den Gewerken folgt daraus, dass beispielsweise in der Elektrotechnik der Umgang mit Grundschaltungen nicht deswegen vermittelt wird, damit diese Schaltungen später tatsächlich ausgeführt oder instand gesetzt werden, sondern damit aus den selbst gemachten Erfahrungen mit diesen Schaltungen einschließlich der Kenntnis, wie fachgerechte Leitungen auszu-sehen haben und beschaffen sein sollen, insbesondere versteckte Gefahren und mögliche Funktionstörungen aufgedeckt werden können.

Signifikantes
Querschnitt-
wissen

b) Die überfachliche Qualifizierung

Eingebettet in die fachliche Qualifizierung und ergänzt durch das Rahmenprogramm wurde die überfachliche Qualifizierung konzipiert. Sie umfasst neben der Sprachentfaltung als Basis einer professionellen Kommunikation die Entwicklung einer Reihe von Schlüsselqualifikationen. Folgende berufsrelevante Schlüsselqualifikationen wurden ermittelt:

- **Materiale Schlüsselqualifikationen;**
hierzu gehören technisch-wirtschaftliche Grundkenntnisse, Kulturtechniken, Deutsch als Fremdsprache für junge Erwachsene mit Migrationshintergrund.
- **Formale Schlüsselqualifikationen;**
hierzu gehören die Förderung analytischen Denkens, der Kreativität, des Beurteilungsvermögens, der Koordinations- und Konzentrationsfähigkeit sowie des ganzheitlichen Denkvermögens.
- **Personale Schlüsselqualifikationen;**
hierzu zählen die Bereitschaft zur Selbstreflexion und der Selbstentwicklung, zur Genauigkeit und Zuverlässigkeit, die Stärkung des Pflicht- und Verantwortungsbewusstseins, des Selbstbewusstseins, der Selbstständigkeit, Selbstdisziplin und Leistungsbereitschaft, der Offenheit, Lern- und Kompromissbereitschaft sowie der Hilfsbereitschaft,

Schlüssel-
qualifikationen

Die Qualifizierungsmaßnahme sollte so konzipiert sein, dass jede Teilnehmerin bzw. jeder Teilnehmer die Qualifizierung in 6 Gewerke und dem Fach Wirtschaftlehre erhält. Da die Qualifizierung für unter 25-jährige die Möglichkeit zur anschließenden Aufnahme einer traditionellen Ausbildung in einem der Gewerke bieten sollte, sind wählbare Leistungsbausteine vorgesehen, die zugleich den Inhalten berufsvorbereitender Maßnahmen nach BAVBVO (Berufsausbildungsvorbereitungs-Bescheinigungsverordnung vom 16. Juli 2003, BGBl. I S. 1472) entsprechen.

Fachbausteine

Ergänzt wird das Konzept durch 4 Praxisphasen, die in den Unternehmen stattfinden und nicht nur den Arbeitsalltag in den verschiedenen Unternehmensformen vermitteln, sondern auch ein Kennen lernen zwischen potentiellen Arbeitgebern und Arbeitnehmern ermöglichen sollen. Letzteres steigert, wie im Projekt WorkIn gezeigt werden konnte, ganz entscheidend die Rate der Vermittlungen.

Praxis-
Bausteine

Weitere 3 Phasen sind als „Dienstleistungs-Team“ gekennzeichnet und dienen der Erprobung eigenverantwortlicher Arbeit im Team.

DLT-Bausteine

Schließlich bedarf es der Vermittlung der überfachlichen, allgemeinbildenden und überbetrieblichen Inhalte, die in gängigen Berufsausbildungen durch die Berufsschulen und die überbetrieblichen Ausbildungen abgedeckt werden. Das sogenannte *Rahmenprogramm*, für einen festen Tag in der Woche konzipiert, ermöglicht die notwendige Selbstreflexion der Teilnehmerinnen und Teilnehmer und bietet den Entwicklungsraum für die personalen und sozialen Kompetenzen. Eine zu Beginn der Qualifizierung vorgesehene „Einführungsphase“ dient neben der Information der Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch der Motivations- und Kompetenzfeststellung.

Überfachliche
Bausteine

Das Grundkonzept der Qualifizierungsmaßnahme bietet den Teilnehmerinnen und Teilnehmern durch den Modulaufbau ein individuell anpassbare Qualifizierungsstruktur und besteht dabei pro Durchgang aus:

- 5 Grundbausteinen (GB),
- 2 Leistungsbausteinen (LB),
- 4 Praxisphasen (P),
- 3 Dienstleistungsteams (DLT),
- und dem Rahmenprogramm an den Freitagen (mit Ausnahme der Zeit in den Praxisphasen) und der Einführungsphase.

b) Die Qualifizierungsmaßnahme als Entwicklungsprojekt

WorkIn ist ein Entwicklungsprojekt, das gemeinsam mit den Unternehmen der Wohnungswirtschaft und den Teilnehmerinnen und Teilnehmern einem neuen oder erneuerten Berufsbild nicht nur Gestalt, sondern auch eine nachhaltige Perspektive geben wollte. Entsprechend dieser Zielstellung war von Beginn des Projektes an zu erwarten, dass das entworfene Grundkon-

Veränderung
gehört dazu

zept im Projektverlauf zu verändern und den gemachten Erfahrungen anzupassen ist.

Die Beteiligung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, des Quartiers, Stadtteils und Bezirks sowie der Wohnungswirtschaft wird in den weiteren Kapiteln aufgezeigt. Hier stehen die Inhalte der verschiedenen Module und die Vorgehensweise der Entwicklung im Vordergrund. Zum besseren Verständnis sollen drei wesentliche Veränderungen der Qualifizierungsstruktur hier benannt werden, die zugleich demonstrieren, was ein Projektteam bei der Entwicklung einer solchen Maßnahme zu gewärtigen hat.

- Die Wirtschaftslehre

Die Wirtschaftslehre war zu Beginn als eigenständig dreiwöchiger Grundbaustein und siebtes Element der Fachbausteine gedacht und entsprechend entwickelt worden. Der Baustein hatte eine Dauer von 3 Wochen à 35 Stunden (insges. 105 Stunden).

Als Bausteinidentifikation wurde der Ausbildungsberuf zur Regelung behinderter Menschen zum/zur Bürohelfer/in – Bürofachhelfer/in (Aufbaustufe, 17. Mai 1993, BGBl I, 1112 und 1400) zugrunde gelegt. Dabei wurden folgende zu vermittelnde Tätigkeiten aus dem Rahmenplan als qualifizierungsrelevant identifiziert:

- Grundlagen der Wirtschaftslehre, (§ 4 Abs. 1 e, § 8 Abs. 1 d),
- kaufmännischer Schriftverkehr, (§ 4 Abs. 1 g, § 8 Abs. 1 f),
- Registratur und Ablage von Schriftgut (§ 8 Abs. 2 i),
- Datenschutz (§ 4 Abs. 1 d, § 8 Abs. x)
- Postverkehr (§ 4 Abs. 2 g) und
- Karteiführung/Dateiführung (§ 4 Abs. 2 i).

Allerdings zeigten sich diese Inhalte nicht in dem Maße passend wie erwartet und so wurde die Wirtschaftslehre schon sehr früh im Projektverlauf in das Rahmenprogramm integriert. Einerseits konnten damit die Inhalte besser in diesem kontinuierlich stattfindenden Bildungsprogramm integriert werden, zumal keine unmittelbare Notwendigkeit bestand diese geblockt in einem festen Zeitraum durchzuführen, wie es schon aus organisatorischen Gründen bei den handwerklichen Modulen geboten war. Andererseits waren innerhalb des Rahmenprogramms die Querbezüge zu anderen Inhalten oder auch anzuwendenden Methoden und Werkzeugen, wie z.B. die Einführung in die Arbeit mit EDV und dem Computer, besser aufzugreifen. Daraus entwickelte sich im Verlauf des Projektes schließlich die Frage, wie eine adaptierte „Wohnungswirtschaftslehre“ aussehen müsste und könnte, was aber späteren Weiterentwicklungsprojekten vorbehalten bleiben muss.

Fachbaustein
Wirtschafts-
lehre

Integrations-
vorteile statt
Fächergrenzen

- Die Leistungsbausteine

Die Leistungsbausteine nach den Vorgaben der BAVBVO zu gestalten, war vor allem den Forderungen der Berliner Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales und Integration geschuldet, um Teilnehmenden unter 25 Jahren einen Übergang in einen bestehenden Ausbildungsberuf zu ermöglichen. Allerdings war diese Zielgruppe dann nicht unter den Teilnehmenden. Es ist durchaus typisch für solche Entwicklungsprojekte, dass auf diese Weise in Grundkonzepte eingebaute Strukturen oder Inhalte sich in der Durchführung weniger bewähren. Von den Inhalten nicht, weil sie für das angestrebte Qualifizierungsziel – hier die Hausbetreuung – nicht wirklich notwendig sind und vor der Struktur her nicht, weil sie letztlich den Ablauf unnötig komplizieren. Das soll hier kurz demonstriert werden.

Bausteine
veränderungs-
fähig halten

Die fachpraktische Wissensvermittlung wurde in Form von vier fünfwöchigen, einem dreiwöchigen Grundbaustein (siehe Wirtschaftslehre) und zwei 12-wöchigen Leistungsbausteinen angeboten. Die Inhalte der Bausteine stammen aus den genannten Berufsfeldern, sind aber so ausgewählt worden, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in der Lage waren, grundlegende handwerkliche Tätigkeiten, die für den Anlagen- und Gebäudebetreuer als relevant erachtet wurden, aus dem entsprechenden Berufsprofil auszuführen.

Allgemeiner
Aufbau der
Bausteine

Die handwerklichen Berufe konnten wahlweise als Grund- oder Leistungsbaustein absolviert werden. Eine Doppelbelegung von Grund- und Leistungsbaustein in einem Fachbereich sollte vermieden werden, um eine möglichst breit gefächerte Qualifizierung zu gewährleisten. Jeder Baustein wurde mit einem entsprechenden Zertifikat ausgewiesen, wenn der Teilnehmer/in formal und inhaltlich den Anforderungen gerecht wurde. Für nicht erfolgreich absolvierte Bausteine wurden Teilnahmebestätigungen ausgestellt.

Zertifikat zum
Abschluss der
Bausteine

Die fachlichen Inhalte der Leistungsbausteine entsprachen einem Qualifizierungsbaustein aus dem jeweiligen handwerklichen Beruf. Sie sind nach BAVBVO geregelt und von den Handwerkskammern als solche freigegeben um den Übergang in einen regulären Lehrberuf zu ermöglichen.

Orientierung
an BAVBVO

Im Vorfeld gab es zu den Leistungsbausteinen, gerade von Seiten der Meister und Ausbilder in den beteiligten Gewerken, begründete Einwände. Berufsvorbereitende Qualifizierungen nach BAVBVO solle ja im Falle des Übergangs in eine reguläre Ausbildung die Ausbildungszeit verkürzen. Die Erfahrung zeige, dass eine Ausbildungszeitverkürzung nur für solche Auszubildende in Frage komme, die sehr gute Berufsschulergebnisse und auch eine entsprechende Empfehlung ihres Ausbildungsmeisters im 1. Lehrjahr erreichten.

Grenzen der
BAVBVO für
WorkIn &...

Gerade für die Zielgruppe bei WorkIn war das nicht zu erwarten. Für diese Zielgruppe wäre eher die Durchführung eines Leistungsbausteins folgerichtig, der eine Vertiefung und Verbreiterung der Kenntnisse ermöglicht, die in

b) Tischler

Der Grundbaustein umfasst die Verwendung und Herstellung ausgewählter Holzwerkstoffe und –elemente (Herstellung einer Brettertür) und die Vorbereitung von Oberflächen zur Behandlung (Schleifen, Wässern, Lasur). Der Leistungsbaustein erweitert diese Kenntnisse um die Praxisfelder Reparatur von Fenstern und Türen sowie Montage vorgefertigter Möbelsegmente.

Baustein
Tischler

c) Metall / Abdichtungen

Der Grundbaustein enthält im Wesentlichen die Verarbeitung von Metallen (praktische Übungen) und die Herstellung von lösbaren und nicht lösbaren Verbindungen. Der Leistungsbaustein erweitert diese Kenntnisse um die Blechbearbeitung, den Einbau von Vorrichtungen zur Ableitung von Oberflächenwasser und andere Schutzmaßnahmen gegen drückendes und nicht-drückendes Wasser sowie die Schadenanalyse an Hand von Schadensbildern.

Baustein
Metall /
Abdichtung

d) Maler

Der Grundbaustein umfasst das Herstellen, Bearbeiten und Gestalten von Oberflächen nach Prüfung, Bewertung und Vorbereitung von Untergründen. Der Leistungsbaustein erweitert diese Kenntnisse um die Praxisfelder Reparaturanstriche (Entfernen von nicht tragfähigen Anstrichen, Putzen und Verschmutzungen), Abdichten von Fugen und komplexer Arbeiten unter Berücksichtigung einfacher Gestaltungsprinzipien.

Baustein
Maler

e) Sanitär und Anlagenmechaniker

Der Grundbaustein enthält im Wesentlichen ausgesuchte Verarbeitungsarten von Metallen (Spanen, Trennen, Kalt- und Warmumformen) und die Herstellung von lösbaren und nicht lösbaren Rohrverbindungen. Der Leistungsbaustein erweitert das Spektrum um Wartungsarbeiten an Wärmeerzeugungsanlagen und ausgewählten Armaturen, die Reinigung von Anlageteilen und die Montage und Demontage ausgewählter Sanitärgegenstände.

Baustein Sani-
tär / Anlagen-
mechaniker

f) Garten- und Landschaftsbau

Der Grundbaustein umfasst das Kennen lernen von Bodenverhältnissen, Bodenarten und Pflanzen, von Sträuchern und Heckenpflanzen sowie Steinarbeiten. Der Leistungsbaustein erweitert diese Kenntnisse um die Praxisfelder Pflegemaßnahmen und die selbständige Planung von komplexen Arbeitsabläufen und ihre Anpassung an veränderte Bedingungen.

Baustein Gar-
ten- & Land-
schaftsba

4. Das Entwicklungsverfahren am Beispiel Grundbaustein Maler

Am Beispiel der Grund- und Leistungsbausteine „Maler“ werden nun die Entwicklung und die Inhalte im Detail dargestellt. Die ausführliche Darstellung aller Qualifizierungsbausteine ist im Anhang dokumentiert.

Das Entwicklungsverfahren im Detail

a) Grundbausteinidentifikation – Berufsfeld Maler und Lackierer

Für alle Bausteine wurde im Vorfeld mit den Meistern und Ausbildern eine *Bausteinidentifizierung* erarbeitet der die jeweiligen Kurzdefinitionen aufgriff. Dabei wurde Wert darauf gelegt, aus den nach BAVBVO durch die Handwerkskammern freigegebenen Qualifizierungsbausteinen solche Segmente zu identifizieren, die sowohl die Basisausbildung in den Berufsfeldern als auch spezielle Qualifikationen aus dem Bereich der Haus- und Anlagenbetreuung widerspiegeln.

1. Schritt: Identifikation

Die Bausteinidentifikationen enthalten neben dem Namen des Bausteins, dem zugrunde liegenden Ausbildungsprofil und dem Stundenumfang zunächst die Grundkenntnisse, die als Qualifizierungsziel erreicht werden sollen. Für den Grundbaustein-Maler sind diese Kenntnisse beispielsweise

Identifikation der Bildungssegmente

- Arbeitsschutz, Unfallverhütung und Umweltschutz,
- Werkzeuge, Maschinen und Werkstoffe,
- Arbeitsplanung,
- Anstriche und Untergründe, und
- notwendige Vorarbeiten.

Sodann enthält die Bausteinidentifikation die zu vermittelnden Tätigkeiten und ihre Zuordnung zu den Fertigkeiten und Kenntnissen des Ausbildungsrahmenplans, die Kriterien und die Art der Leistungsfeststellung und die Voraussetzungen, die die Teilnehmerinnen und Teilnehmer für diesen Baustein mitbringen müssen.

Tätigkeiten zuordnen

Schließlich enthält die Bausteinidentifikation ein Curriculum, welches in laufender Nummerierung den jeweiligen Teil des Ausbildungsberufsbildes des gültigen Rahmenplanes (die Kenntnisse, s.o.), die Qualifikationen, die unter Einbeziehung selbständigen Planens, Durchführens und Kontrollierens zu vermitteln sind sowie theoretische und praktische Grundlagen benennt. Schließlich werden mögliche Vertiefungen und Projekte aufgezählt und der jeweilige Bezug zur Lebenswelt hergestellt.

Curriculum detaillieren

Die Bausteinidentifikation wurde für alle Grund-, Leistungs- und später auch die Kompaktbausteine erstellt. Da sie auf die jeweiligen Ausbildungsrahmenpläne bei den einzelnen Ausbildungsinhalten verweisen, können sie auch das Grundgerüst und viele nützliche Hinweise für einen später zu entwickelnden Ausbildungsrahmenplan im Berufsbild Haus-, Anlagen- und

Bausteinidentifikation als Grundgerüst

Einrichtungsbetreuung liefern. Die Erfahrung betätigt, dass eine systematische Herangehensweise bei der Bausteinentwicklung nicht nur für die Qualifizierungsmaßnahme, sondern auch darüber hinaus für Weiterentwicklungsprojekte effizient ist.

b) Die Grundbausteinbeschreibung Maler und Lackierer

Im nächsten Schritt erfolgte auf Basis der Bausteinidentifikationen die Ausarbeitung der Bausteinbeschreibungen, die hier wieder stellvertretend für alle im Anhang dokumentierten Beschreibungen der Grund-, Leistungs- und Kompaktbausteine am Beispiel des Grundbausteins Maler und Lackierer dargestellt wird.

**Werkhof
Zehlendorf e.V.**



Grundbaustein Maler und Lackierer

Das Qualifizierungsziel umfasst den Anstrich auf tragfähigem Untergrund, dessen Gestaltung und Instandhaltung. Die Qualifizierungsinhalte orientieren sich an den Inhalten des anerkannten Ausbildungsberufes Maler/Lackierer. Die fachlichen Bestandteile des Grundbausteins sind:

Teil 1: Arbeitssicherheit, Unfallverhütungsvorschriften und Gesundheitsschutz

- Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz bei Malerarbeiten in Malerwerkstätten und Baustellen
- Erste-Hilfe-Maßnahmen bei berufstypischen Verletzungen
- Schutz und Pflege der Haut als Prävention
- Ausfüllen eines Unfallbogens
- Baustellensicherung

Teil 2: Werkzeuge und Maschinen

- Werkzeuge und Geräte kennen lernen und deren fachgerechten Einsatz üben
- Einsatzmöglichkeiten von Werkzeugen und Maschinen bei der Bearbeitung von Holz und Metall
- Erkennen von Mängeln an Geräten und deren Einsatzfähigkeit beurteilen
- Umweltschutz und Recycling

Teil 3: Werkstoffe und Anstrichfilme

- Kenntnisse über Füllstoffe und Bindemittel
- Einsatz und Wirkung von Hilfsmitteln wie Ablaug-, Abbeiz-, Reinigungs- und Schleifmitteln
- Anwendungsbereiche von Leim, Kleister, Absperr- und Holzschutzmitteln sowie Isolierlacken
- Exkursion in Bau- / Fachmärkten

Praktische Übungen zum

- Einsatz des Schwingschleifers, des Winkelschleifers und des Heißluftföns
- Farbaufbau
- Mischen und Nachmischen von Farben
- Anstriche auf Holz, Putz und Raufaser (Anstreichen, Rollen)

Theorie und Praxis von Anstrichen

- Materialbedarfsrechnung und Anstrichaufbau
- Der drei- und der sechsteilige Farbkreis
- Eigenschaften von Bindemitteln und ihr Einsatz
- Disperse Systeme, Fließverhalten, Farbwirkung, Oberflächenwirkung
- Eigenschaften und Verwendung von Acryllackfarben

Theorie und Praxis der Arbeitsorganisation

- Arbeitsvorhaben planen
- Materiallisten erstellen
- Arbeitsplatz einrichten
- Werkstoffe und Arbeitsmittel sachgemäß lagern und erfassen

Abschlussprojekt

- Neuanstrich einer Tür

2. Schritt:
Beschreibung

...

WorkIn – ein Projekt des ABW Kreuzberg e.V.
Dieses Vorhaben wird aus dem Europäischen
Sozialfonds der Europäischen Union und aus
Mitteln des Bundesministeriums für Verkehr, Bau
und Stadtentwicklung gefördert.



Abb.6 Grundbaustein Maler und Lackierer.

Die Ausarbeitung einer solchen Bausteinbeschreibung ist deswegen so wichtig, da nur so die notwendigen Leistungsfeststellungen, sowohl für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, als auch für die Werkstätten erbracht werden können. Deswegen ist diese Bausteinbeschreibung auch die Grundlage der Wochenprotokolle der Werkstätten und der am Schluss jedes Bausteins an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ausgehändigten Zertifikate.

... als Basis der
Leistungsfest-
stellung

c) Die Wochenprotokolle der Fachausbilderinnen und -ausbilder

Die mit den Wochenprotokollen dokumentierten Tätigkeiten der einzelnen Werkstätten sind nicht nur eine Leistungsfeststellung im herkömmlichen Sinne. In einem Entwicklungsprojekt wie WorkIn kommt es darauf an, die Ausbildungsarbeit transparent zu gestalten und damit auch die weitere Reflexionsarbeit zur Weiterentwicklung der Konzepte in den einzelnen Bausteinen der Maßnahme zu gewährleisten. Die Wochenprotokolle entsprachen dabei auch dem Ziel, ein handhabbares Instrument zu entwickeln, das es den Ausbilderinnen und Ausbildern ermöglichte, dem mit absehbarem und vertretbarem Aufwand nachzukommen. Für das Entwicklungsteam aus Pädagogik und Leitung bot sich damit nicht nur die Möglichkeit, frühzeitig Interventionsbedarf zu erkennen, sondern auch die Grundlage für die gemeinsame Rückkoppelung in den Werkstattgesprächen zu liefern.

Transparenz
durch
Protokolle

WorkIn – Qualifizierung zum/zur Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuer/in		GBS – Maler / Lackierer	
Protokoll der Gewerke - wöchentlich		Werkhof Zehlendorf e.V.	
Woche: 4		Uhrzeit: 8.30 – 15.30 Uhr	
Ausbilder/-in: Santoro		Grundbaustein Maler und Lackierer	
Bausteininhalte	Bausteinbeschreibung		
Behandlung von Untergründen und Oberflächen	<ul style="list-style-type: none"> • Einsatz von Hilfsmitteln wie Ablaug-, Abbeiz-, Reinigungs- und Schleifmitteln • Übungen zum Umgang mit Leim, Kleister, Absperr- und Holzschutzmitteln sowie Isolierlacken • Reinigung alter Beschichtungen und Ausbessern kleinerer Putzschäden • Tapezieren mit Raufasertapeten • Übungen zum Kennenlernen der Eigenschaften von Dispersionsfarben • Übungen zum Mischen und Nachmischen von Farbtonen • Anstricharbeiten auf Putz und Raufaser 		
Unterschrift des/der Ausbilder/-in	Unterschrift des/der 2. Ausbilder/-in		
<small>WorkIn – Ein Projekt des ABW Kreuzberg e.V. Dieses Vorhaben wird aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union und aus den Mitteln des Bundesministeriums für Ver- kehr, Bau und Stadtentwicklung gefördert</small>			
			

Abb.7 Auszug aus dem Wochenprotokoll GB Maler und Lackierer, Woche 4.

Bausteinidentifikation, Bausteinbeschreibung und Wochenprotokoll bildeten das Rückrat der Curriculumsentwicklung. Nur auf Grund dieser Transparenz war es möglich, alle Beteiligten in diesen Entwicklungsprozess einzubinden und insbesondere auch den beteiligten Unternehmen der Wohnungswirtschaft die Fortschritte dieser Entwicklung zu demonstrieren. Sie demonstrierten den Unternehmen nicht nur die Ernsthaftigkeit des Vorhabens WorkIn, die Unternehmen und Genossenschaften aktiv einzubinden und

Transparenz
für alle
Beteiligten

entlang ihrer Bedarfe das Curriculum zu orientieren, sondern auch, über welche fachlichen und überfachlichen, theoretische und praktische Kenntnissen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer verfügen.

d) Die Zertifikate der Teilnehmerinnen und Teilnehmer

Eine grundsätzliche Herausforderung des Projektes WorkIn bestand in der Frage, wie man den erfolgreichen Abschluss der Qualifizierungsmaßnahme ebenso wie die besonderen Tätigkeitsmerkmale der Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung insbesondere für außenstehende Unternehmen und Genossenschaften darstellen kann.

Entwicklung
der Zertifikate

Diese Rolle übernehmen die für jedes einzelne, erfolgreich durchlaufene Modul ausgestellten Zertifikate, die neben einer Beurteilung auch die Ausbildungsinhalte darstellen. Solange keine Rahmenausbildungsverordnung wie bei regulären Ausbildungsberufen besteht, sind die Inhalte von besonderer Relevanz. Die hohe Vermittlungsquote ist ein guter Erfolgsbeweis für die in WorkIn verwendete Zertifizierung. Auch hier ist Transparenz bei der Entwicklung oberstes Gebot. Eine Transparenz, die wiederum alle Beteiligten, Werkstätten, Unternehmen, Teilnehmerinnen und Teilnehmer und das Team einbezieht.

Inhalte
transparent
darstellen

Der mit dieser Transparenz einhergehende Abstimmungsbedarf scheint prozesstypisch und galt gleichermaßen für die Leistungsfeststellung wie für die Zertifikate. Dieser Abstimmungsbedarf ist nicht Ungewöhnliches und beinhaltet Fragen, die keineswegs banal sind:

Grundregeln
gemeinsam
abstimmen

- Welche Alltagsregeln sind gültig? (Pünktlichkeit, Anwesenheit)
- Welche Kündigungsgründe gelten?
- Welche Prüfungen sollen durchgeführt werden?
- Nach welchen Kriterien wird bewertet?

Insbesondere wenn unterschiedliche Partner eingebunden werden sollen, ist weiterer Abstimmungsbedarf die Regel, weil die betrieblichen Gepflogenheiten unterschiedlich sind. Auch die Verantwortlichkeiten zwischen den Kooperationspartnern müssen entsprechend abgesprochen werden. Es ist daher beispielhaft, wenn vereinbart wird, dass

- die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit den Alltagsregeln des Kooperationspartners und seiner Werkstatt vertraut gemacht werden und sich an diese halten müssen und
- Verweise, Abmahnungen oder gar Kündigungen bei groben Verstößen mit dem hauptverantwortlichen Träger abgestimmt und von diesem ausgesprochen werden

Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die das Bausteinziel nicht erreichen, sollten eine Teilnahmebescheinigung erhalten. Alle anderen erhalten ein Zertifikat, das analog der Vorgaben nach BAVBVO ausgestellt wird. Auch

hier hatte das Team von WorkIn im Blick, dass langfristig aus dem Vorhaben ein neuer Ausbildungsberuf hervorgehen soll.

Der Beurteilungsbogen, der zu jedem erfolgreich abgeschlossenen Baustein von den Ausbilderinnen und Ausbildern oder Anleiterinnen und Anleitern in den Unternehmen ausgestellt wurde, demonstriert die gemeinsam abzustimmenden Kriterien.

Beurteilungsbogen

Name :	
Zeitraum :	vom bis

1. Arbeitsverhalten:

Kriterium	Zielvereinbarung	1	2	3	4	5	6	Bemerkung
Regelm. Teilnahme / Pünktlichkeit								
Sorgfältigkeit / Genauigkeit								
Umsetzen von Arbeitsanweisungen								
Geduld und Durchhaltevermögen								
Auffassungsvermögen								
Zuverlässigkeit								
Konzentration und Ausdauer								
Selbstständiges Arbeiten								
Lernbereitschaft								
Kritikvermögen								
Hilfsbereitschaft								
Zielstrebigkeit								
Anpassungsvermögen								

Erläuterungen:

Sorgfältigkeit, Genauigkeit: Muster erkennen, Wechsel von Tun und Betrachten

Selbstständiges Arbeiten: bewegliches Denken, Fehler bewältigen eigene Entscheidungen treffen, sich von Vorstellungen lösen können

Umsetzen von Arbeitsanweisungen: sich an den Eigengesetzen der Sache orientieren, Einsicht in Gesetzmäßigkeiten technischer Abläufe (mit Hilfe des Meisters) also hier auch Anerkennung von Autoritäten

Kritikvermögen: Selbstkritik üben können, Kritik üben können und Kritik entgegennehmen können

Anpassungsvermögen: Gruppenfähigkeit, das eigene Tun mit dem Anderer vermitteln, Kompromisse schließen können, sich zurücknehmen können.

Abb.8 Der Beurteilungsbogen.

Es ist unmittelbar ersichtlich, dass über die Gewichtung der einzelnen Kriterien sehr unterschiedliche Auffassungen bestehen können. Die im Beurteilungsbogen relativ präzise aufgeführten Definitionen erwiesen sich

Reflexions-
mittel Beurteilungs-
bogen

Einheitliche
Beurteilung
entwickeln ...

in der Kommunikation über eine einheitliche Beurteilung für alle Anleiterinnen, Anleiter, Ausbilderinnen und Ausbilder als sehr hilfreich. Deswegen muss man in den Prozess eine Curriculumsentwicklung die dafür nötig Zeit gesondert einplanen. Zeit, die bei allen Beteiligten zu bezahlende Arbeitszeit ist. Dies wird viel zu häufig in der Planung vergleichbarer Projekte nicht ausreichend berücksichtigt und führt dann zu Friktionen zwischen den Kooperationspartnern. Dabei stellt sich durchaus die Frage, wie diese Arbeitszeit gegenüber den Programmträgern zu vermitteln ist, wenn bei Qualifizierungsmaßnahmen nur die Durchführung, nicht aber die Entwicklung für zuwendungsfähig erachten. Es gestaltet sich leider häufig schwierig die für die Transparenz notwendige Zeit der Zusammenarbeit über den Kreis der engsten Kooperationspartner zu erweitern.

... und Zeitbedarf hierfür einplanen

Letztlich zielen die an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auszuhändigenden Zertifikate dazu, diese Transparenz auch gegenüber externen Unternehmen, Einrichtungen oder Organisationen zu erzielen.



Abb.9 Vorder- und Rückseite des Zertifikates.

Nach dem erfolgreichen Durchlauf der Qualifizierungsmaßnahme verfügten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer über rund ein Dutzend Zertifikate. Es stellte sich die Frage, ob ein potentieller Arbeitgeber eine solche Menge von Information überhaupt zur Kenntnis nehmen kann und will. Deswegen war es auch im Projekt mehrfach Thema, diese Ausführlichkeit zu reduzieren und insbesondere auf die zweite Seite des Zertifikats zu verzichten. Im Rahmen von WorkIn gab es keine Möglichkeit, diese Frage genauer zu überprüfen, doch spricht einiges dafür, dass diese Ausführlichkeit nicht nur die Vermittlungsfähigkeit erhöht, sondern auch die Einsatzstufe im Unternehmen positiv beeinflussen kann. Die zur Hausbetreuung Qualifizierten treffen auf einen Arbeitsmarkt, der in der Regel nur den Hauswart und

Ausführliche Zertifikate ...

Hausmeister klassischen Zuschnitts kennt. Genau genommen sind Hausbetreuerinnen und –betreuer hier schon überqualifiziert, da sie die Zusammenhänge im System Haus kennen gelernt haben und viele weitere überfachliche Fähigkeiten im Verlauf der Qualifizierung erproben und entwickeln konnten. Ein Absolvent der Maßnahme wurde unmittelbar danach bei einem Unternehmen, welches nicht zu den Kooperationspartnern des Projektes gehörte, zum Gruppenleiter einer Gruppe von acht Hausmeistern angestellt. Dies ist nicht nur ein schöner Beleg, dass das Curriculum zielführend ist, sondern auch der Nützlichkeit der Zertifikate, die es den anstellenden Unternehmen ermöglichen, sich mit den Details der Qualifikation vertraut zu machen.

... erhöht die
Vermittlungs-
rate in Stellen

5. Vom Praktikumsplatz zum Praxisbaustein

Eine der schwierigsten Aufgaben bei Qualifizierungsmaßnahmen ist es, die Vermittlungschancen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer tatsächlich zu erhöhen und nach Möglichkeit sogar eine direkte Vermittlung zu erreichen. Diese Herausforderung wird dann noch verschärft, wenn das Ziel des Projektes auf die Entwicklung eines neuen Ausbildungsbereiches zielt und mithin die Voraussetzungen für ein neues Berufsbild geschaffen werden sollen.

Heraus-
forderung
Vermittlung

Dann ist es eine Kardinalfrage, wie die zukünftigen Arbeitgeber und -geberinnen sowie die zukünftigen Arbeitnehmerinnen und -nehmer sich nicht nur kennen lernen sondern dabei auch noch die besonderen Qualitäten der neuen Qualifizierung schätzen lernen können. Im Fall von WorkIn waren deswegen von beginn an regelmäßige Praxisphasen geplant, welche die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bei unterschiedlichen Unternehmen und Genossenschaften absolvieren sollten.

Praxisphase als
Mittler zum
Unternehmen

Unterschiedliche Unternehmen sollten es sein: die verschiedenen Genossenschaften und Unternehmen der Wohnungswirtschaft sollten sich erheblich voneinander unterscheiden, sei es im Baubestand und den technischen Infrastrukturen, sei es von der sozialen Zusammensetzung ihrer Mieter und Mitglieder her oder sei es von der schieren Größe oder den jeweiligen Unternehmensphilosophien her.

Als Trainieren im Job verstanden, wurde dabei die Ausgestaltung der zunächst als reine Praktika gedachten Praxisphasen weitgehend den Anbietern überlassen. Es war zwar eine Rückkoppelung der Ergebnisse der Praktika an das Team eingeplant aber keine weiteren Vorgaben damit verbunden, daraus einen gesonderten Anteil für ein Curriculum zu entwickeln.

Das hat sich nicht bewährt, denn so verstanden ist der Praktikant nur ein Mitläufer, der – das belegen auch die Erfahrungen in WorkIn – dann häufig mit Arbeiten unter dem Niveau, als „billige“ Urlaubsvertretung oder im anderen Extrem ohne ausreichende Anleitung mit zu anspruchsvollen Aufgaben betraut wird. Es ist in solchen Fällen vor allem eine Frage der Verantwortungsübernahme durch die Anleiterinnen und Anleiter und mithin der

“Mitläufer-
Praktika“
wenig geeignet

Unternehmen und ihrer Leitungen, um hier andere Strukturen und Inhalte einer sinnvollen Ausbildung in einer entsprechend ausgestalteten Praxisphase realisieren zu können.

Hier wirkten sich die in regelmäßigen Abständen durchgeführten Gespräche mit der Wohnungswirtschaft positiv aus, denn diese konnten zugleich auch genutzt werden, um für das Thema „andere Inhalte und Strukturen in der Praxisphase“ zu sensibilisieren. Zugleich konnten damit die Vorstellungen des Pädagogikteams mit den Leitungen der Wohnungswirtschaft besprochen werden. Es ist diese Form der Partizipation, der Einbeziehung in die Entwicklung, die Dritte in ihrer Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme stärkt.

Im Ergebnis entstand im Falle WorkIn eine gemeinsame getragene Struktur des Ablaufs und der Didaktik eines Praxisbausteines verbunden mit der inhaltlichen Zielstellung, vor allem an dem realen Arbeitsalltag orientierte Tätigkeiten einer Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung zum Gegenstand zu machen.

Für neue
Praxisinhalte
sensibilisieren

Struktur des
Praxis-
bausteines ...

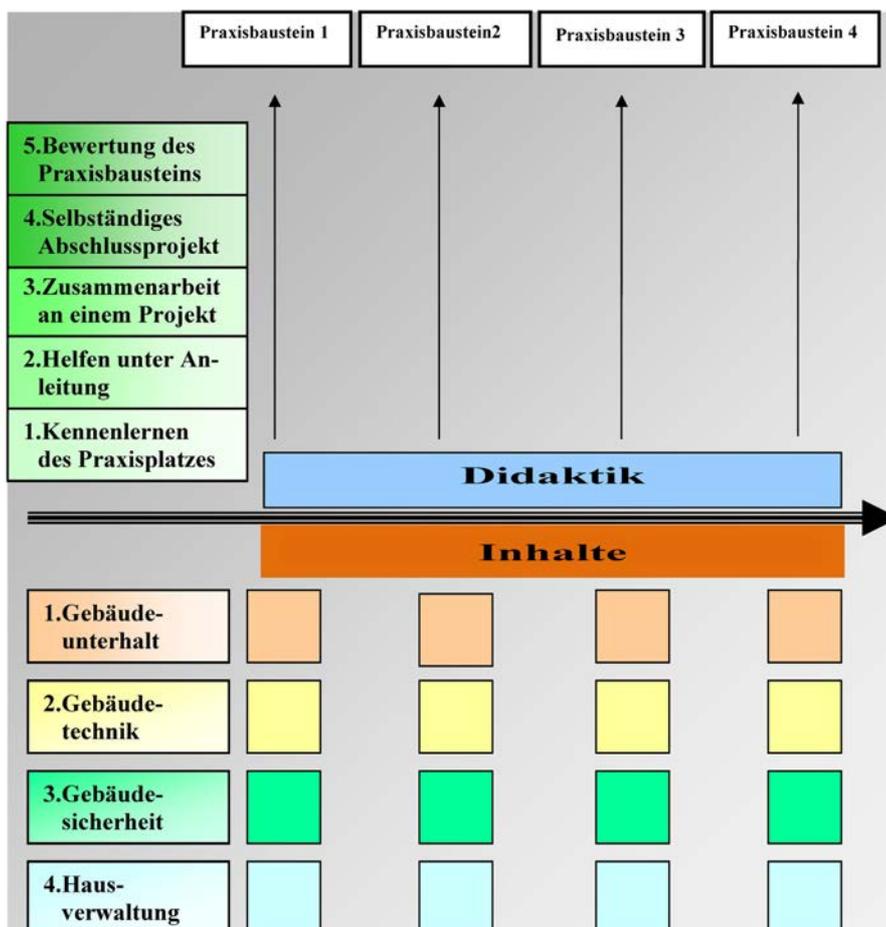


Abb.10 Didaktik und Inhalte des Praxisbausteins

Die Inhalte der Praxisbausteine müssen in diesem Fall jeweils einzeln zu Beginn der Phase mit den Unternehmen gemeinsam festgelegt werden.

... mit den
Unternehmen
entwickeln

Dabei erweist es sich als sinnvoll, die Tätigkeiten auch den vier genannten Bereichen Gebäudeunterhalt, -technik, -sicherheit und Hausverwaltung zuzuordnen und dann im weiteren Verlauf der Qualifizierungsmaßnahme darauf zu achten, dass sich inhaltliche Überschneidungen nicht häufen.

Wichtig war im Fall von WorkIn die Auswertung von Leistungsverzeichnissen der Wohnungswirtschaft und ihren Serviceunternehmen sowie die von den Industrie- und Handelskammern veröffentlichten Tätigkeitsbeschreibungen zu den verschiedenen Hauswart- und Hausmeisterdiensten in Angrenzung von anderen Dienst- oder Handwerksleistungen (siehe auch die Hinweise im Anhang). Diese dienten letztendlich nicht nur zur inhaltlichen Ausgestaltung aller Bausteine sondern in ihrer wechselseitigen Rückkopplung gerade auch in den Praxisbausteinen als wichtiges Mittel, das jeweilige Qualifizierungsspektrum der Bausteine zu schärfen.

Der Ablauf eines Praxisbausteins lässt sich durchaus verallgemeinert beschreiben und soll hier im Handbuch beispielhaft vertieft werden.

a) Kennenlernen des Praxisplatzes

Der Teilnehmer oder die Teilnehmerin durchläuft zusammen mit der Anleiterin oder dem Anleiter alle Arbeitsaufgaben, die sich in einer Woche für diese Einsatzstelle ergeben. Dabei wird vor allem Wert auf genaue Beobachtung gelegt und auf die Möglichkeit, die Anleitungsperson zu befragen. Im Vorfeld wird mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern ein Frageraster erarbeitet, um die Beobachtungsfähigkeit der Teilnehmer zu schärfen. In vielen Fällen werden die Fragen auch für die Anleitungsperson eine Reflexionsmöglichkeit über das eigene Tätigkeitsfeld sein. Am Ende dieser Phase fertigen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen Bericht über das Tätigkeitsfeld an, welcher der Anleitungsperson zur Gegenzeichnung vorgelegt wird. In dieser Phase gehen die Teilnehmer der Anleitungsperson noch nicht zu Hand.

Das mit den Anleitungspersonen entwickelte Regelwerk hierzu sieht im Falle von WorkIn so aus:

Woche 1
<ol style="list-style-type: none"> 1. Die Teilnehmenden (TN) werden von der Anleitungsperson begrüßt und den anderen Mitarbeitern (sofern vorhanden) vorgestellt. 2. Die TN erhalten Informationen darüber, was es an geschriebenen und ungeschriebenen Regeln (Pausen, Rauchverbot etc.) auf der Einsatzstelle gibt. 3. Der geplante Tages- oder Wochenablauf wird den TN mitgeteilt. 4. Die TN erhalten die Aufgabe, mit der Anleitungsperson mitzulaufen und Fragen zu stellen, sobald sie etwas nicht verstehen. 5. Die TN erhalten die Zeit, am Ende des Tages einen kurzen Bericht über den Tagesablauf zu schreiben. 6. Die Anleitungsperson gibt am Ende des ersten Tages eine freundliche Rückmeldung darüber, was ihm an den TN gefallen hat und was nicht.

Leistungsverzeichnisse einbeziehen ...

... hilft das Curriculum zu spezifizieren

Praxisbaustein Phase 1

Lernziele & Regelwerk Phase 1

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 7. Die TN werden am Ende des ersten Tages aufgefordert ihrerseits zu sagen was ihnen gefallen hat und was nicht. 8. Die weiteren Tage verlaufen wie Nr. 4. – 7. |
|--|

Praxisbaustein
Phase 3

b) Helfen unter Anleitung

Die Teilnehmerin oder der Teilnehmer wird zu allen Tätigkeiten zur Unterstützung herangezogen. Dabei geht es auch darum, die Anweisungen richtig zu verstehen, ggf. nachzufragen und entsprechend zu kooperieren. Der Teilnehmer bzw. die Teilnehmerin lernen wiederkehrende Arbeiten und neue nicht vorhersehbare Anforderungen kennen. In vielen Fällen werden die Anweisungen der Anleitungspersonen nicht hinreichend genau gegeben sein, so werden die Kommunikationsprozesse und das Zusammenspiel von Beobachtung und verbaler Versicherung ein wesentliches Lernziel dieser Phase sein.

Praxisbaustein
Phase 2

Woche 2	
1.	Die TN erhalten einen kurzen Überblick über den Aufbau der Wohnungsunternehmens.
2.	Der geplante Tages- oder Wochenablauf wird den TN mitgeteilt.
3.	Die TN erhalten die Aufgabe, nach Aufforderung die Anleitungsperson bei ihren Arbeiten zu unterstützen. Die Aufforderung wird freundlich und deutlich gestellt.
4.	Die TN erhalten die Aufgabe, sich Notizen zu machen, welche Zusammenhänge oder Problemlösungen sie nicht verstanden haben.
5.	Am Ende des Tages erhalten die TN Zeit, Fragen zu stellen und mit der Anleitungsperson zu besprechen sowie einen kurzen Bericht zu schreiben.
6.	Am Ende der Woche gibt die Anleitungsperson eine freundliche Rückmeldung darüber, was ihr an den Hilfestellungen der TN gefallen hat und was nicht.
7.	Die TN werden ihrerseits aufgefordert zu sagen, was ihnen in der 2. Woche aufgefallen ist und was gefallen hat und was nicht.

Lernziele &
Regelwerk
Phase 2

Aufmerksamen Lesern wird an dieser Stelle auffallen, wie oft die „Freundlichkeit“ einer Rückmeldung oder Anweisung betont wird. Es ist tatsächlich eine nicht ganz leichte Aufgabe für ein Projektteam, dafür Sorge zu tragen, dass der gemeinsame Umgang zwischen Leitungspersonen und an der Maßnahme Teilnehmenden sogar etwas mehr als die gängigen Standards der Höflichkeit und Freundlichkeit enthält. Für die Teilnehmenden ist es tatsächlich Lernziel, einen entsprechenden Umgangston zu üben, um später ihre Aufgabe an der Schnittstelle zwischen Mieter und Wohnungsunternehmen oder Mitglied und Genossenschaft ausfüllen zu können.

Kompetenz in
Umgangs-
formen

c) Zusammenarbeit an einem Projekt

Diese Phase sollte in der dritten Woche beginnen und je nach Aufgabenstellung ein oder zwei Wochen andauern. Die Anleitungsperson stellt den Teilnehmenden zu Beginn dieser Phase ein Projekt vor, in dem von der

Arbeitsaufgabenstellung und der Analyse der Ursachen (Warum nehmen wir uns dieses Projekt jetzt vor? Was ist das Ziel?), der Planung (Zeit und Ressourcen) über die Materialbeschaffung zur Durchführung der Arbeitsaufgabe, der Kontrolle der Zielerreichung (Zeit, Mitteleinsatz, Ergebnis), gegebenenfalls einer Fehleranalyse und Fehlerkorrektur und zur Dokumentation (einschl. Stundenzettel, Kosten, etc.) und abschließender Bewertung alle Teilphasen durchlaufen werden können. Unter *Projekt* wird hier eine komplexere Aufgabe verstanden, die etwas aus der alltäglichen Routine herausragt. Das ist auch für die Anleitungspersonen in der Wohnungswirtschaft zumindest anfänglich keine Routine. Hier kommt der Vorbereitung und Unterstützung durch das Pädagogikteam eine besondere Bedeutung zu und alle Seiten lernen dazu. In der Konsequenz müssen Pädagogik und Anleitung ein Team für die Vor- und Nachbereitung bilden, in dem das Pädagogikteam die Teilnehmenden auch ganz selbstverständlich auf ihren Einsatzstellen begleiten kann.

Die Teilnehmenden lernen an einem praktischen Beispiel, dass komplexere Aufgaben vorher geplant werden müssen, und zu den Phasen einer komplexen Aufgabenerfüllung auch eine Fehleranalyse, die Kontrolle der Zielerreichung sowie die Dokumentation und Bewertung gehören.

Komplexe
Aufgaben

Woche 3 (evtl. auch Woche 4)

1. Die TN erhalten einen kurzen Überblick über das Tätigkeitspektrum, das bei der Anleitungsperson im Laufe eines Jahres im Unternehmen zum Tragen kommt.
2. Der geplante Tages- oder Wochenablauf wird den TN mitgeteilt.
3. Die TN erhalten die Aufgabe, zusammen mit der Anleitung ein komplexes Projekt durchzuführen.
4. Die TN erhalten die Aufgabe, sich Notizen zu machen, welche Zusammenhänge oder Problemlösungen sie nicht verstanden haben.
5. Am Ende der Woche erhalten die TN Zeit, ihre Fragen zu stellen und mit der Anleitung zu besprechen.
6. Die Anleitung gibt eine freundliche Rückmeldung darüber, was ihr an den Hilfestellungen des TN gefallen hat oder nicht.
7. Die TN werden ihrerseits aufgefordert zu sagen, was ihnen in der 3. (evtl. 4.) Woche aufgefallen ist und was ihnen gefallen hat und was nicht.

Lernziele &
Regelwerk
Phase 3

d) Selbständiges Abschlussprojekt

Diese letzte Phase kann bereits in der dritten Woche beginnen und je nach Aufgabenstellung bis zum Ende des Praxisbausteins in der sechsten Woche andauern. Die Anleitungsperson übergibt den Teilnehmenden dabei eine komplexere Aufgabe, die über einen längeren Zeitraum durchgeführt werden muss. Idealerweise wird die Aufgabe schriftlich gestellt und mit Fragestellungen untersetzt. Das Projektteam sollte hier auch präpariert sein, beispielhafte Aufgabenstellungen vorzuschlagen:

Praxisbaustein
Phase 4

- in einem Wohnblock sollen alle Namensschilder an der Klingelanlage neu beschriftet und ausgewechselt werden;
- die Teichanlage soll vor dem Winter gesäubert und auf die Kälteperiode vorbereitet werden.

Die Teilnehmenden lernen durch die Durchführung des Projektes ihre Fähigkeiten zu selbständigem und eigenverantwortlichem Arbeiten zu stärken, indem die das schon Gelernte in die Praxis umsetzen können und durch die selbst durchgeführte Fehleranalyse und ehrliche Fremdbewertung die eigenen Fähigkeiten weiter verbessert werden können.

Selbständig
Arbeiten

Woche 4 bis Woche 6

1. Die geplanten Tages- oder Wochenabläufe werden den TN mitgeteilt.
2. Die TN erhalten die Aufgabe, ein komplexeres Projekt eigenständig durchzuführen. Das Projekt wird den TN schriftlich gegeben. Die Bewertungsgrundlage für eine gute Projektdurchführung wird den TN mitgeteilt.
3. Die TN erhalten die Aufgabe, sich Notizen zu machen, auf welche Probleme sie gestoßen sind und wie sie diese bewältigt haben.
4. Die TN erhalten regelmäßig die Gelegenheit, die Anleitung freundlich zu fragen und um Unterstützung zu bitten.
5. Am Ende jeder Woche erhalten die TN Zeit, die Durchführung des Projektes zu besprechen.
6. Am Ende jeder Woche gibt die Anleitung eine freundliche Rückmeldung darüber, wie die eigenständige Projektdurchführung bislang gelaufen ist. Am Ende des Projektes gibt es eine freundliche mündliche Gesamteinschätzung.
7. Die TN werden aufgefordert, ihrerseits zu sagen, was ihnen in den Projektwochen aufgefallen ist und wie es ihnen bei der Durchführung des komplexeren Projektes ergangen ist. Die TN geben der Anleitungsperson eine freundliche Einschätzung über ihre Lernerfahrungen und -erfolge.

Lernziele &
Regelwerk
Phase 4

e) Bewertung des Praxisbausteins

Am Ende der 6. Woche erhalten die Teilnehmenden ein Zertifikat, das neben den fachpraktischen Tätigkeiten, die während des gesamten Praxisbausteins ausgeführt werden konnten, auch eine Darstellung des eigenständig durchgeführten Projektes mit einer ausführlichen Bewertung der Fähigkeiten im Bereich Kommunikation, Kooperation, Selbständigkeit, Planung, Sorgfalt im Umgang mit Ressourcen, des Grades der Zielerreichung und zur Ausführung der Dokumentationsanforderungen enthält. Das Zertifikat wird nach einer im persönlichen Gespräch vermittelten Einschätzung der Anleitungsperson des Praxisbausteins überreicht. Dabei soll den Teilnehmenden die Gelegenheit gegeben werden, sich selbst einzuschätzen, aber auch die Bedingungen in der Einsatzstelle und die Art der Anleitung zu bewerten (360° Feed-back). In der Regel sind es die Anleitungspersonen nicht gewohnt, in einem persönlichen Gespräch von einer Teilnehmerin oder Teil-

Praxisbaustein
Phase 5

Selbsteinschätzung
und
Feed-back

nehmer bewertet zu werden. Deswegen empfiehlt sich eine sorgfältige Einstimmung zwischen Projektteam und Anleitung auf diesen Prozess des Abschlusses des Praxisbausteins. Auch die Teilnehmenden müssen selbstverständlich in der Vorbereitungszeit mit den Regeln eines fairen Feedbacks vertraut gemacht werden.

Ende der Woche 6

1. Die Anleitungsperson wertet ihre Notizen zum Erfolg des Praktikums aus.
2. Die Anleitungsperson fertigt spätestens eine Woche nach Ablauf des Praxisbausteins einen Entwurf des Zertifikats aus.
3. Die Anleitungsperson übergibt das Zertifikat über das Projektteam an den TN.
4. Die TN prüfen das Zertifikat aus ihrer Sicht und besprechen es mit dem Pädagogikteam. Die TN wenden sich bei Korrekturbedarf direkt an ihre Anleitungsperson und besprechen ihre Sicht und mögliche Korrekturen mit der Anleitungsperson.
5. Die Anleitungsperson korrigiert oder korrigiert nicht.
6. Die Anleitungsperson bittet die TN, eine Einschätzung der Praxiseinsatzstelle abzugeben.
7. Die Anleitungsperson übergibt das fertige Zertifikat über das Projektteam an den TN.

Lernziele &
Regelwerk
Phase 5

Diese 5 Phasen eines Praxisbausteins haben sich erst im Verlauf des Projektes in dieser Form entwickelt. Gerade deswegen sind sie beispielgebend für die gemeinsame Curriculumsentwicklung von Unternehmen und Bildungsträgern. Ein wichtiges Element war die Rückkoppelung der Inhalte aus den Praxisbausteinen in die Fachbausteine der verschiedenen Gewerke. Sie legte die Basis für eine Veränderung der Inhalte in den einzelnen Fachbausteinen der Gewerke hin zu den tatsächlichen Arbeitsabläufen in der Wohnungswirtschaft.

f) Das Zertifikat zum Praxisbaustein

Für die Teilnehmenden war die Aushändigung des Zertifikats am Ende eines jeden Praxisbausteins ein wichtiger Markstein auch der eigenen Qualifizierungserfahrung. Es wurde im Wesentlichen die Struktur der Zertifikate für die Fachbausteine übernommen. Die bereits erwähnten einschlägigen Leistungsverzeichnisse der Wohnungswirtschaft und der IHK dienten dazu, ein inhaltliches Grundgerüst für die Zertifikate zu entwickeln, das von den Wohnungsunternehmen und –genossenschaften den jeweiligen Abläufen der Praxisbausteine angepasst wurde.

Entwicklung
des Zertifikats

Die Frage, ob diese Zertifikate auch eine qualitative Beurteilung der Leistungen der Teilnehmenden enthalten sollten, war Anfangs umstritten. Im Projektverlauf zeigte sich, dass diese Beurteilungen für die Teilnehmenden einen sehr positiven Effekt auf die Vermittlung in Arbeitsstellen hatten. Von daher kann man letztlich für alle Module und Bausteine die qualitative Beurteilung empfehlen, gerade auch dann, wenn damit ein Lernprozess mit den Teilnehmenden durchlaufen werden kann.

Auch für die Anleitungspersonen in der Wohnungswirtschaft dauerte es eine Zeit, sich mit diesen Möglichkeiten einer ausführlichen qualitativen Beurteilung anzufreunden. Im Verlauf des Projektes wurde zunehmend von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht. Auch das ist ein Ergebnis des gemeinsam entwickelten fairen Umgangs im wechselseitigen Feed-Back.

... als gemeinsamer Prozess



Abb.11 Das Zertifikat des Praxisbausteins.

6. Vom Grund- und Leistungs- zum Kompaktbaustein

WorkIn war als Projekt zur Curriculumsentwicklung konzipiert. Ziel war es, die Grundlagen für einen neuen niedrighschwelligem Ausbildungsberuf in Bereich der Hausbetreuung gemeinsam mit der Wohnungswirtschaft und den beteiligten Bildungsträgern zu entwickeln. Insofern war zu erwarten, dass sich die zu Beginn des Projektes konzipierten Module, die Grund- und Leistungsbausteine im Projektverlauf verändern. Die entscheidende Herausforderung war die Frage, wie diese Veränderungen strukturiert organisiert werden können. Das Vorgehen hierzu kann als beispielhaft und auch über das konkrete Projekt WorkIn hinaus übertragbar gesehen werden und wird deswegen hier etwas näher erläutert.

Curriculum im Veränderungsprozess

Zum einen ist hier natürlich die regelmäßige Rückkoppelung der Erfahrungen der Ausbilderinnen und Ausbilder in den Fachwerkstätten mit dem Projektteam und den Teilnehmern ein entscheidendes, nicht nur organisatorisches Instrument. Die Wohnungswirtschaft hieran direkt zu beteiligen erweist sich als schwierig. Jedoch gelingt es über die Entwicklung der Praxisphasen zu Praxisbausteinen und die damit verbundene Aufwertung dieser Module für die gesamte Qualifizierung eine indirekte Rückkoppelung – über die Teilnehmerinnen und Teilnehmer oder vermittelt der Gespräche zwischen Pädagogikteam und Anleitungspersonen in den Praxisbausteinen bzw. ergänzend durch die Gespräche zur Bedarfsermittlung mit der Wohnungswirtschaft – herzustellen.

Partizipation aller Beteiligten als Prinzip

Parallel zur Praxisbausteinentwicklung werden die Wohnungsunternehmen über die von ihnen im Rahmen der Hausbetreuung verwendeten Leistungs-

verzeichnisse befragt. Diese Leistungsverzeichnisse (siehe im Anhang „Materialien“) werden miteinander abgeglichen, durch die Listen der Industrie- und Handwerksammer ergänzt und schließlich auch im Projektteilbereich zur Sensibilisierung für Arbeitgeberzusammenschlüsse kleiner Wohnungsgenossenschaften (vgl. Kap. III E zur kooperativen Fachkräftesicherung und die Beispiele im Anhang „Materialien“) genutzt und in diesem Zusammenhang validiert, ergänzt und auf Plausibilität überprüft.

Grundsteine
eines Ausbildungsberufes

Zusätzlich berichten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer über die Erfahrungen in den Praxisbausteinen, über die Nützlichkeit der in den Fachbausteinen gelernten Inhalte. Die Diskussion dieser Erfahrungen ist Gegenstand der gemeinsamen Reflexionen und des Austausches im *Rahmenprogramm*, das, in der Regel am Freitag, auf dem Qualifizierungsplan steht. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden ermuntert, die Ergebnisse dieses Austausches und der Rückkoppelungen auch in die Fachbausteine einzubringen und mit den Ausbildungspersonen dort zu besprechen. Im Ergebnis veränderten sich dadurch die in der Qualifizierung vermittelten Inhalte – etwas verkürzt gesagt, vom am traditionellen Gewerk orientierten, hin zu den, an den tagtäglichen Erfordernissen in der Wohnungswirtschaft orientierten Inhalten.

Partizipatives
Qualitäts-
management

Damit ist ein wesentliche Erfordernis für einen zu entwickelnden Ausbildungsberuf erreicht: die hinreichende Abgrenzung zu anderen Berufsbildern und berufsspezifische Ausrichtung der Ausbildungsinhalte auf die Erfordernisse in dem Tätigkeitsbereich. So wird aus der generellen Ausbildung zum Maler und Lackierer das Ausbildungsmodul Malern und Lackieren im Bereich der Hausbetreuung.

Abgrenzbares
Fachberufsbild

Letztlich kommt es darauf an, in der Entwicklung der Bausteine eine ausreichende Flexibilität zu erhalten, so dass auf die mit der Wohnungswirtschaft herausgearbeiteten Bedarfe zielgerichtet eingegangen werden kann. Auch hierbei ist die wiederholte Rückkoppelung mit den Anleitern in der Wohnungswirtschaft und den Ausbildern in den Fachwerkstätten, unter Einbeziehungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, das A und O.

Partizipation
auf allen
Ebenen

Das wird deutlich, wenn man die Inhalte, auf die Kernkompetenzen reduziert, eines ursprünglichen Leistungsbausteines mit dem neuen Kompaktbaustein für den Bereich Maler und Lackierer vergleicht.

Um die Veränderungen vom Leistungsbaustein zum Kompaktbaustein zu verdeutlichen, sind die Inhalte mit den Kernkompetenzen in der folgenden Übersicht, die diese Verdichtung und inhaltliche Weiterentwicklung exemplarisch für den Fachbereich Maler und Lackierer wiedergibt, zusammengestellt.

Zugleich war damit der Grundstein gelegt, die Qualifizierungsmaßnahme mit Blick auf eine spätere Ausbildungsstruktur insgesamt wesentlich klarer in zeitlich gleichmäßigere Module zu fassen, wie es bereits oben in Abbildung 4 für eine verkürzte 12-monatige Weiterbildung dargelegt wurde.

Verdichtung Bausteinvergleich		Kompaktbaustein Maler und Lackierer	
Leistungsbaustein Maler und Lackierer		Kompaktbaustein Maler und Lackierer	
12 Wochen		6 Wochen	
Teil 1 Arbeits-sicherheit und UVV Planen und Einrichten von Kleinbaustellen	Allgemeine Bestimmungen Ausfüllen eines Unfallbogens Berücksichtigung der Anforderungen Arbeitsschutzes, Gesundheitsprävention und Umweltschutz Berechnung und Beschaffung des Materialbedarfs Bereitstellung der Werkzeuge und Maschinen	Teil 1 Sicherheits- und Gesundheits-schutz	Allgemeine Bestimmungen Erste Hilfe, Schutz und Pflege der Haut umweltschonender Einsatz von Farben und Lacken, umweltgerechtes Entsorgen von Farbresten und Altanstrichen Handhabung von Werkzeugen und Maschinen
Teil 2 Farb-auftrag und Tapezierarbeiten als Schönheits-reparaturarbeit	Untergründe begutachten und vorbereiten Farben mischen und angleichen Farben streichen und rollen auf: Putz, Rigips und Tapeten Tapeten entfernen Untergrund vorbereiten und neu tapezieren	Teil 2 Behandlung von Untergründen und Oberflächen	Einsatz von Hilfsmitteln wie Ablaug-, Abbeiz-, Reinigungs- und Schleifmitteln Reinigung alter Beschichtungen und Ausbessern kleinerer Putzschäden Übungen zum Kennenlernen der Eigenschaften von Dispersionsfarben Anstricharbeiten auf Putz und Raufaser
Teil 3 Kunstharzputze und *WDS-Systeme ausbessern *Wärmedämmschutz	Kratz-, Reibe und Scheibenputz aufbringen und reparieren Schäden an WDS-System erkennen und beheben	Teil 3 Verunreinigung an Fassaden entfernen	<ul style="list-style-type: none"> • Verunreinigungen klassifizieren • physikalische und chemische Grundlagen • Entfernung und Dokumentation von Verunreinigungen • Methoden und Mittel der Graffiti-entfernung Wiederherstellung des Farbstrichs auf Putz nach Entfernung von Verunreinigungen
Teil 4 Schäden an Putz und Rigips Teil 6 Beschichtungen auf Holz und Metall erneuern und ausbessern:	Ursachen von Putzschäden erkennen und selbst beheben Keine Risse verschließen und neu verputzen Aufgerissene Fugen zwischen Rigipsplatten verschließen Entfernen alter und schadhafter Beschichtungen Aufbringen von Grund- und Schlussanstrichen auf Holz und Metall	Teil 4 Kleinere Putzschäden beheben Schäden an Rigipswänden beheben	Ursachen kennen, einordnen, beurteilen und dokumentieren, Mängelaufnahme in der Gewährleistungsfrist Putzschäden reparieren Auftragsvergabe bei nicht selbst zu behandelnden Putzschäden Grundlagen des Trockenbaus kennen lernen Übungen mit Gewebepapier und Fugenfüller, Verspachteln und Schleifen Bautechnische Risse aufschneiden und reparieren Grundierung und Anstrich
Teil 5 Ausbesserung von Kacheln und Fliesen	Silikonfugen reinigen, schadhafte Fugen entfernen und erneuern schadhafte Kacheln und Fliesen entfernen und ersetzen	Teil 5 Ausbesserung von Kacheln und Fliesen in Bad und Küche	Silikonfugen reinigen und Schimmel entfernen, Grundtechniken des Verfugens Dichtungen entfernen und Silikonfugen erneuern Schadhafte Fliesen und Kacheln entfernen und ersetzen Besondere Gesichtspunkte bei der Abnahme von Bad und Küche beim Auszug des Mieters bzw. nach einer Renovierung
Teil 7 Erneuerung von Fensteranstrichen	Holzsubstanz bei Fensterrahmen beurteilen Alte Anstriche entfernen Anstriche aufbringen		
Teil 8 Abschlussprojekt	Selbstständige Planung und Durchführung einer Schönheits-reparatur		

Bausteinentwicklung im Vergleich

Abb.12 Leistungs- und Kompaktbaustein im Vergleich.

Aber auch für die auf 18 Monate ausgelegte eigentliche Qualifizierung ergibt sich daraus ein klarer Modulaufbau der nunmehr auch leicht in eine 2-jährige Grundausbildung zur Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung ausgebaut werden kann.

Modellplan für 18 Monate

Zeitraum	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. Semester	Kompakt-baustein 1	Kompakt-baustein 2	WD	Ferien	DLT	Phasenphase 1	Kompakt-baustein 3	Phasenphase 2	Kompakt-baustein 4	DLT	Kompakt-baustein 5	Phasenphase 3	Kompakt-baustein 6	DLT	Phasenphase 4			
2. Semester	DLT	Maler	Wirtschaftliche Darleite	Ferien	DLT	Phasenphase 1	Holztechnik	Phasenphase 2	DLT	Phasenphase 3	DLT	Phasenphase 4	DLT	Phasenphase 5	Phasenphase 6	Phasenphase 7	Phasenphase 8	Phasenphase 9
3. Semester	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT
4. Semester	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT
5. Semester	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT
6. Semester	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT	DLT

Abb.13 Modell eines 18-monatigen Qualifizierungsverlaufs mit Kompaktbausteinen.

7. Das Dienstleistungsteam

Die verantwortliche Arbeit im Team ist eine wichtige und zentrale Anforderung, die die Wohnungswirtschaft an eine systematische Hausbetreuung stellt. Arbeiten in der Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung bedeutet mehr als nur die Ausführung von Anweisungen und erfordert, in Abstimmungen mit den anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an der Schnittstelle zur Hausverwaltung und den kaufmännischen Abteilungen die richtigen Vorentscheidungen zu treffen. Um diese Kompetenzen zu entwickeln und zu stärken hat sich die Durchführung der sogenannten 2-wöchigen Dienstleistungsteams (DLT) bewährt.

Zur Teamarbeit qualifizieren

Die Idee des DLT ist an Konzepte der Juniorfirma angelehnt. Dabei sollen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bereits in der Einführungsphase über die Bildung der DL-Teams in verteilten Rollen einfinden und sich zugleich darauf vorbereiten, später selbstständig eine komplexere Arbeitsaufgabe in diesen DLT zu organisieren, auszuführen und zu reflektieren.

Konzept DLT: das Dienstleistungsteam

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollen hierbei:

- einen identifikationsstiftenden Namen für ihr DLT finden,
- dabei die vorhandene „Gruppenkompetenz“ ermitteln,
- daraus ihr DLT-Profil ableiten und
- abstimmen, welche Kompetenzen zur Abrundung des DLT-Profiles von welchen Teammitglied hinzugewonnen werden können.

Die verschiedenen individuellen Kompetenzprofile werden hierzu in einer Art DLT-spezifischen „Kompetenzbank“ zusammengetragen. Unter Abwägung der einzelnen Teammitglieder und der Gruppenkompetenz und -ziele des DLTs werden für jedes Mitglied ein individueller Qualifizierungsplan entwickelt, der auch für die Abfolge der Fachbausteine genutzt werden kann und Hinweise enthält, welche besonderen Inhalte, sozialpädagogischer oder theoretischer Art, im überfachlichen Baustein zum Gegenstand gemacht werden sollten. Abbildung 13 zeigt die Rolle der DLTs im Rahmen der Qualifizierungsmaßnahme.

Kompetenz & individuelle Qualifizierung

In der Durchführung übernehmen die DLTs kleinere, klar abgrenzbare Aufgaben und Aufträge, bei denen die Teammitglieder von der Planung über die Materialbeschaffung und Ausführung bis zur Abnahme des durchgeführten Auftrages ihre Kompetenzen entwickeln und demonstrieren können. Es empfiehlt sich dabei eine feste Betreuungsperson, eine Fachberaterin oder einen Fachberater für jedes DLT vorzusehen, welches auch in der notwendigen Selbstreflexion das Team unterstützt. Bewährt hat sich auch eine Art Wochenprotokoll führen zu lassen und am Ende einen tabellarischen Abschlussbericht anzufertigen. Ein Beispiel hierzu findet sich in den Materialien im Anhang.

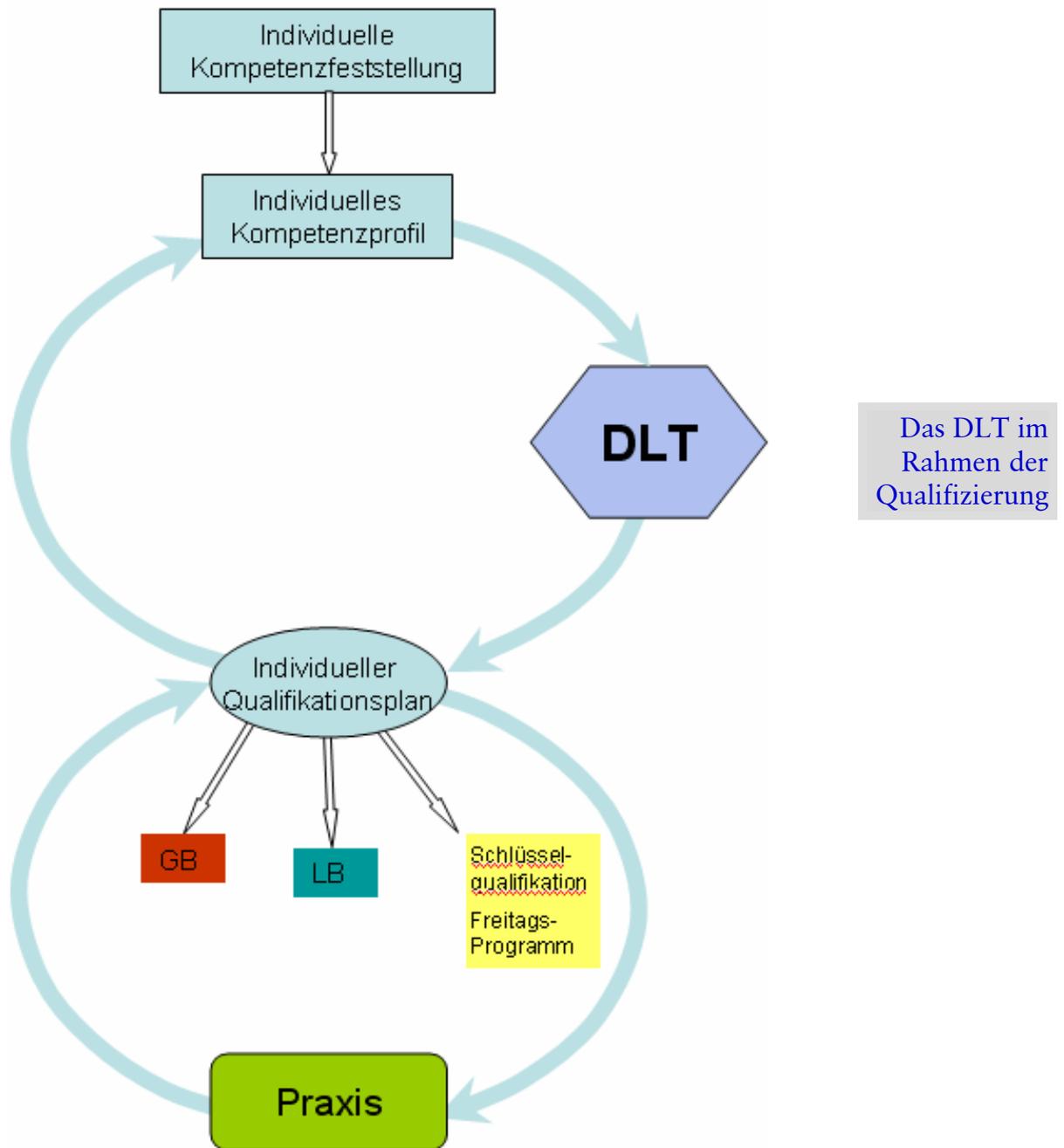


Abb.14 Die Rolle der Dienstleistungsteams im Rahmen der Qualifizierung.

8. Überfachliche Qualifizierung

Die Bausteine der überfachlichen Qualifizierung dienen vor allem dazu, die berufliche Handlungskompetenz – verstanden als Einheit von fachlicher, sozialer, personaler und methodisch-praktischer Kompetenz – zu stärken. Aus der Erfahrung des Projektes WorkIn empfiehlt es sich hierbei ebenfalls, ein projektorientiertes und Gruppenarbeit berücksichtigendes Konzept zu

Das Konzept
überfachliche
Qualifizierung

entwickeln, welches die verschiedenen Themen integrierend, sich an den Erfordernissen einer am System orientierten Hausbetreuung ausrichtet.

Hierzu sollte ein fester Tag, beispielsweise den Freitag reserviert werden, der damit ähnlich einer Berufsschule, 20% der Qualifizierung ausmachen kann. Es hat sich gezeigt, dass auch hier keine Ausnahmen vorgesehen werden sollten. So waren im vorliegenden Fall die Praxisbausteine in der Wohnungswirtschaft ohne diesen regelmäßigen Freitagstermin mit Rücksicht auf die Unternehmen konstruiert. Das erschwert die Durchführung erheblich und unterbricht die Kontinuität eines aufeinander aufbauenden Curriculums. Auch sollte der Freitag regelmäßig Raum für die Reflexion der Teilnehmenden über ihre Arbeits- bzw. Qualifizierungswoche geben. Es empfiehlt sich von daher auch hier die einfachere Struktur, den Freitag für die überfachliche Qualifizierung einschließlich einer Einführung wohnungswirtschaftlichen und wohnungsverwaltungsrelevanten Inhalte durchgängig zu reservieren.

Auch die folgenden überfachlichen Themenfelder finden hier ihren Platz:

- die Anforderungsprofile der Hausbetreuung,
- das Kennenlernen von potentiellen Arbeitgebern,
- Hilfen den Berufsalltag zu strukturieren,
- Grundkenntnisse der Stadtentwicklung
- strukturierte Kiezbegehungen zur Sensibilisierung der Beobachtung und Beschreibung,
- Kommunikations- und Bewerbungstraining,
- Interkulturelle Sensibilisierung,
- Energieworkshop,
- Zeit- und Konfliktmanagement,
- Präsentations- und Berichtstechniken sowie
- Methoden der eigenen Kompetenzbilanzierung.

Diese Aufzählung ist nur eine Auswahl und findet sich als etwas detaillierter ausgeführter Auszug in den Materialien im Anhang. Man sollte dieses Rahmenprogramm selbstverständlich nutzen, um spezifische ebenso wie aktuelle Themen aufzugreifen. Schon vom hierbei nötig werdenden Arbeitsaufwand lohnt sich eine detaillierte Planung und Organisation der Themen in Themenprojekten und –phasen über mehrere Wochen, die auch der notwendigen Eigenarbeit der Teilnehmenden den entsprechenden zeitlichen Rahmen einräumen können.

Bewährt haben sich die Einbeziehung von externen Expertinnen und Experten, ausführliche praktische Übungen. Kommunikations- und Rollentraining ebenso wie Exkursionen zu besonderen Einrichtungen und Dienstleistern im Bereich der Wohnungswirtschaft.

Bildungsangebot
regelmäßig
gestalten

Auswahl
Themenfelder

Organisation
als Rahmen-
programm

Externe
einbeziehen

Darüber empfiehlt es sich insbesondere praxisrelevante Fertigkeiten und Kenntnisse der einfachen Verwaltungstätigkeiten einzuüben. Hierzu gehören das Schreiben einfacher Formbriefe, der Umgang mit dem Computer, dem Fax, dem Kopierer oder wie man vorbereitet ein Telefongespräch führt.

Reflexives
Qualitäts-
management

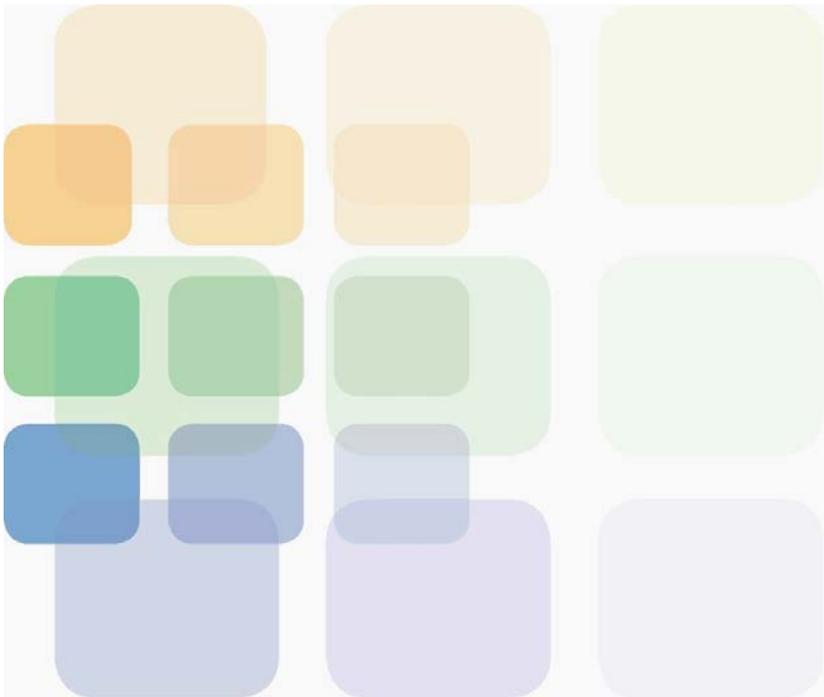
Als feste Bestandteile haben sich bewährt:

- Reflexion der Woche
- Berufsalltag und Firmenabläufe
- Berufsbild der Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung
- Einfache Verwaltungstätigkeiten der Hausbetreuung
- Das Haus als baulich-technisches und soziales System
- Allgemeine Arbeitssicherheit
- Wirtschaft und Soziales
- Soziale Stadt und Stadtentwicklung
- Die Europäische Union – Aufgaben und Organe der EU
- Energie und Ressourcen
- Exkursionen zu unterschiedlichen Themenfeldern und Bereichen
- Kommunikation
- Sensibilisierung für Geschlechterrollen und Gendermainstreaming
- Interkulturelle Sensibilisierung und Migrationsfragen
- Computer, elektronische Medien und Internet
- Arbeits-, Präsentations- und Lernmethoden – Vorbereitung und Auswertung
- Kompetenzbilanzierung
- Bewerbungstraining
- Selbstständigkeit und Existenzgründung
- Erste Hilfe Kurs

Bewährte
Bestandteile
im Rahmen-
programm

Schließlich empfiehlt es sich, regelmäßig die Entwicklung der Kompetenzen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer im pädagogischen Team auszutauschen. Hilfreich erwies sich hier ein einfacher Arbeitsbogen, welcher Angaben zu Zuverlässigkeit, selbständigem Arbeiten, der Bereitschaft zur Mobilität, der Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, zur Gender- und interkulturellen Sensibilität enthält. Auf diese Weise ist zugleich ein selbstreflexives Qualitätsmanagement des Projektteams möglich, das für eine zielgerichtete Weiterentwicklung des Curriculums kontinuierlich genutzt werden kann.

- A. Qualifizierung
- B. Teilnehmerinnen und Teilnehmer
- C. Quartier
- D. Wohnungswirtschaft
- E. Aufbau von Kooperationsstrukturen zur Fachkräftesicherung und -entwicklung



B. Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Qualifizierungsmaßnahmen

Das Projekt WorkIn richtete sich an mehrere Zielgruppen. Neben den Unternehmen und Genossenschaften im Bereich der Wohnungswirtschaft sind die Teilnehmenden an den drei Qualifizierungsmaßnahmen eine besonders wichtige Zielgruppe.

In Projekten, die im Rahmen des Europäischen Sozialfonds gefördert werden, nimmt die kooperative Arbeit mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern naturgemäß einen großen Stellenwert ein. Eine aktive Einbeziehung der Teilnehmenden in die Entwicklungsarbeit, wie im Falle WorkIn, setzt voraus, dass die Teilnahme freiwillig ist, die individuelle Förderung und notwendige Kompetenzentwicklung erfolgt und auch darüber hinaus eine angemessene sozialpädagogische Begleitung vorgesehen ist. Schließlich muss die gemeinsame Reflexion von Teilnehmenden und Projektteam in angemessener Weise in den Zeitabläufen vorgesehen sein.

1. Gewinnung und Werbung

Das Projekt WorkIn dient der Qualifizierung und Arbeitsmarktintegration von jungen langzeitarbeitslosen Bewohnerinnen und Bewohnern der Kreuzberger Quartiere mit erhöhtem Förderbedarf. Um diese Zielgruppe für das Aufgabenfeld Haus-, Anlagen-, und Einrichtungsbetreuung zu interessieren und für eine Projektteilnahme zu gewinnen, wurde eine differenzierte Akquisitionsstrategie entwickelt, welche einen Zielgruppenzugang auf unterschiedlichen strukturellen Ebenen schaffen sollte. Aus den gewonnenen Erfahrungen lassen sich einige Empfehlungen für ähnliche Entwicklungsarbeiten ableiten.

differenzierte
Akquisitions-
strategie

Die Freiwilligkeit der Teilnahme sollte unbedingt gewahrt werden, auch wenn dadurch die Gewinnung von Teilnehmenden deutlich erschwert wird, weil ein insgesamt höherer Aufwand bei der Akquise und den Absprachen betrieben werden muss. Die Erfahrungen bei WorkIn betätigen so aufs Neue, dass erfolgreiche Lernprozesse auf Freiwilligkeit basieren und eine Qualifizierungsmaßnahme über einen Zeitraum von eineinhalb Jahren nur mit eigener Motivation durchzuhalten ist.

freiwillige
Teilnahme

Zuweisungen durch das Jobcenter sollte es daher nur in wenigen Einzelfällen geben. Bewährt hat sich vielmehr, dass die Jobcenter ihre Klienten über das Qualifizierungsangebot informieren und signalisieren, dass die Teilnahme finanziell abgesichert ist.

Kooperation
mit dem
Jobcenter

Aufgrund des starken Quartiersbezugs war im Falle von WorkIN die Kooperation mit dem Jobcenter Friedrichshain-Kreuzberg besonders intensiv. Jobcenter anderer Bezirke, die ebenfalls bei Bedarf einbezogen wurden, konnten nicht im gleichen Maße in der Kooperation betreut werden. Die Konzentration auf ein Jobcenter dürfte in Großstädten vermutlich unum-

gänglich sein, um die hierbei entstehenden Arbeitsbelastungen für das Projektteam in Grenzen zu halten.

So muss in dem jeweiligen Jobcenter das Qualifizierungsangebot in Gesprächen mit dem Geschäftsführer, den Bereichsleitern und den Teamleitern des U 25 Bereichs sowie des Ü 25 Bereichs vorgestellt werden, damit die mit der Betreuung befassten Fallmanager geeignete Kunden auf das Projekt hinweisen und sie für eine Teilnahme gewinnen können. Aufgrund der Personalfuktuation in den Jobcentern können diese Gespräche zu Beginn jedes Qualifizierungsdurchgangs erneut nötig werden.

Mit den Fallmanagern sollten Vereinbarungen getroffen sein, damit den Kunden, die mit dem Wunsch, am Projekt teilzunehmen, bei ihrem Fallmanager vorsprechen, die Teilnahme auch ermöglicht wird. Deswegen erweist es sich auch als hilfreich, wenn die Projektleitung zumindest einen Teil dieser Gespräche übernimmt, um die Bedeutung dieser Absprachen zu unterstützen. Die Einbeziehung der Migrationsbeauftragten sollte hierbei nicht vergessen werden.

Zusätzlich empfiehlt sich die Teilnahme und Präsentation des Projektes auf Bildungsmessen, um eine größere Aufmerksamkeit für das Projekt zu erzeugen. Gerade wenn man Schul- und Ausbildungsabbrecher möglichst unmittelbar im Anschluss an ihren Schul- oder Ausbildungsabbruch erreichen will, um ihnen damit sofort eine mögliche Alternative zu bieten, empfiehlt es sich, zudem mit Verantwortlichen der Handwerkskammern oder den vorhandenen Schulen und Oberstufenzentren in Kontakt zu treten und das Qualifizierungsangebot vorzustellen.

Schulen und
Kammern

Hilfreich zeigten sich außerdem weitere klassische Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit, um nicht nur die Zielgruppe direkt anzusprechen, sondern auch das breitere Umfeld potentieller Interessenten, wie Familie und Freundeskreis zu erreichen. Hierzu gehören:

Klassische
Öffentlich-
keitsarbeit

- die Verteilung von Flyern und Handzetteln sowie Aushänge in U-Bahnhöfen, Supermärkten etc.
- Artikel und Anzeigen in Kiezblättern und Stadtteilzeitungen,
- Infostände auf den von der Zielgruppe frequentierten Stadtteilstellen und
- natürlich besonders wirksam, Aushänge in den Wohnanlagen der Wohnungsgenossenschaften und –unternehmen, die offensichtlich von den Bewohnern in weit größerem Maße wahrgenommen werden als Plakate und Aushänge im öffentlichen Raum.

Aushänge in
Wohnanlagen

Selbstverständlich sollte mit lokalen Beratungseinrichtungen, die die Zielgruppe Jugendliche und junge Erwachsene beraten und im Übergang Schule-Beruf bzw. beim Arbeitsmarktzugang unterstützen, eng zusammengearbeitet werden. Dabei sollten sowohl so genannte Kommstrukturen, bei denen die Interessierten sich in die Beratungseinrichtung begeben (wie z. B.

Professionelle
Beratungs-
einrichtungen

die Kompetenzagenturen) als auch niedrigschwellige aufsuchende Projekte im Quartier und Bezirk einbezogen werden.

Dabei muss allerdings ein grundsätzliches Problem bei der Kooperation mit sozialen Projekten im Nahraum berücksichtigt werden. Häufig werden die Projekte ihre Förderung für die Betreuung und Qualifizierung der gleichen Zielgruppe erhalten, was dazu führen kann, dass weitere Projekte eher als Konkurrenz denn als potentielle Kooperationspartner wahrgenommen werden. Hier hilft nur Sensibilisierung im eigenen Projekt und gezielte Suche und Herausarbeitung geeigneter Vorteile für alle Kooperationspartner.

WorkIn konnte im Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg – das ist sicher nicht eine übliche Situation für ein Projekt im Rahmen des Programms Soziale Stadt – insgesamt sechs verschiedene aktive Quartiersmanagementverfahren als potentielle Partner einbeziehen. Es liegt nahe, diese vorhandenen Strukturen als lokale Agenturen und Multiplikatoren in ihren Bezügen zu Vereinen und anderen Einrichtungen und Organisationen auch für die Werbung von Teilnehmerinnen und Teilnehmer aktiv einzubeziehen. Allerdings unterschätzt man dabei gerne die ohnehin hohe Arbeitsbelastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Quartiersmanagementbüros. Immerhin vier Büros konnten für eine intensivere Kooperation gewonnen werden. Allerdings war es auch in diesen Fällen schwierig, einen unmittelbaren Gewinn für die Arbeit der Quartiersbüros zu demonstrieren.

Gleichwohl hat sich diese Zusammenarbeit für das Projekt bewährt, um den Zugang zu den vielfältigen Vereinen, Einrichtungen und Organisationen zu erleichtern. Zugleich muss aber darauf hingewiesen werden, dass der hierbei nötige Einsatz der Teammitglieder, häufig in die Freizeit- und Abendstunden hinein, nicht der Erwartung an die Anzahl der dadurch gewonnen Teilnehmenden entsprach.

Eine nicht zu unterschätzende Wirkung geht schließlich von zufriedenen Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus: Teilnehmende, die sich in ihrem sozialen Umfeld positiv über die Qualifizierung äußern und damit Verwandte, Freunde oder Nachbarn für eine Teilnahme interessieren und gewinnen, waren sehr wahrscheinlich die dritt wichtigste Art der Werbung neben den Jobcentern und der gezielten Werbung in den Wohnungsgenossenschaften und –unternehmen.

Diese Art der Gewinnung von Teilnehmenden erklärt auch, warum das Projekt insgesamt eher Teilnehmende im Alter über 25 gewinnen konnte und die Zahl der männlichen Teilnehmer deutlich in der Mehrzahl war. So sind die Fallmanager der Jobcenter in der Regel wenig gewillt, Kunden unter 25 Jahre in eine Qualifizierungsmaßnahme zu vermitteln, der noch nicht ein eindeutiges Berufsbild bzw. ein klarer Ausbildungsberuf entspricht. Hier geht Ausbildung vor Qualifizierung.

lokale
Agenturen

Teilnehmende
werben Teil-
nehmende

Was das Übergewicht männlicher Teilnehmer betrifft, so muss konstatiert werden, dass die Sensibilisierung für das besondere Berufsbild einer ganzheitlichen Betreuung des Hauses als baulich-technisches und soziales System, das sich gleichermaßen für Frauen und Männer eignet, noch einige Zeit in Anspruch nehmen wird. Das traditionelle Bild des Hauswirts, des Hausmeisters oder Haustechnikers ist fest im Alltag wie auch in der Wohnungswirtschaft verankert und so richteten sich die Mund-zu-Mund-Werbung ebenso wie die Empfehlungen aus Genossenschaften und Wohnungsunternehmen für die Qualifizierungsmaßnahme ganz überwiegend an Männer. Wie deutlich diese vermeintliche Geschlechterspezifität den ganzen Bereich noch prägt kann man erahnen, wenn man das Argument gegen Teilnehmerinnen in den Praxisbausteinen in der Wohnungswirtschaft zur Kenntnis nimmt: man könne keine Frauen aufnehmen, weil keine geeigneten Toilettenanlagen für Frauen im Unternehmen verfügbar wären.

Grenzen des
Gender
Mainstreaming

2. Kompetenzentwicklung und individuelle Förderung

Grundlage des Konzepts der Qualifizierung im Projekt WorkIn ist die Vorstellung, dass Maßnahmen der beruflichen Bildung und Qualifizierung der Entwicklung der individuellen Kompetenzen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer dienen. Hierdurch soll das Ziel aller mit öffentlichen Mitteln geförderten Qualifizierungsmaßnahmen für Langzeitarbeitslose - die (Re-) Integration in den ersten Arbeitsmarkt – erreicht werden. Hilfreich für die Umsetzung ist dabei die Vorstellung von Dehnbostel, welcher Kompetenzentwicklung folgendermaßen beschreibt:

Entwicklung
individueller
Kompetenzen

„Die Kompetenzentwicklung soll eine umfassende berufliche Handlungskompetenz als Einheit von Fach-, Sozial- und Personalkompetenz herausbilden sowie – darüberhinausgehend – eine Handlungsfähigkeit herstellen, die den Vollzug von Arbeitshandlungen im Sinne von Performanz im realen Prozess der Arbeit ermöglicht.“¹

Um die Kompetenzentwicklung jedes Teilnehmers so passgenau wie möglich unterstützen zu können, sollte im ersten Schritt eine umfassende Analyse und Erfassung der individuellen Voraussetzungen in einem abgestuften Verfahren erfolgen.

Passgenaue
Unterstützung

Zu Beginn jeder Qualifizierungsmaßnahme hat sich deswegen eine Einführungsphase bewährt, die einerseits den Teilnehmenden einen Überblick über die verschiedenen Qualifizierungsbereiche bietet und andererseits ein vertrauensbildendes Kennenlernen ermöglicht. Zugleich liefert die Einführungsphase Raum für eine erste Kompetenzerfassung, welche die Grundlage einer individuellen Förderung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer bildet.

Überblick und
Kennenlernen

¹ Dehnbostel, Peter (2003). Informelles Lernen: Arbeitserfahrungen und Kompetenzerwerb aus berufspädagogischer Sicht (Überarbeiteter Vortrag anlässlich der 4. Fachtagung des Programms „Schule – Wirtschaft/Arbeitsleben“ am 18./19. Sept. 2003 in Neukirchen/Pleiß mit dem Thema „Kompetenzen für die Berufsorientierung nach PISA – auf welche Kompetenzen kommt es an?“). Aufgesucht am 2011-07-01: http://www.swa-programm.de/tagungen/neukirchen/vortrag_dehnbostel.pdf

In dieser Einführungsphase werden die Bestandteile der Qualifizierung, also die Qualifizierungsbausteine in den Werkstätten und die Praxisbausteine in den kooperierenden Betrieben, das Rahmenprogramm mit dem Baustein Wirtschaftslehre, dem individuellen Förderunterricht nach Bedarf sowie der Baustein Dienstleistungsteam (DLT) in ihrer Verbindung umfassend dargestellt. Zudem sollten in einem Beratungsgespräch der schulische Werdegang, die beruflichen Qualifikationen und die Erfahrungen der Teilnehmenden erfasst werden.

Die Analyse der individuellen Voraussetzungen jedes Teilnehmenden kann dabei über mehrere Stufen erfolgen. Bewährt haben sich

- die Erfassung des allgemeinen Kenntnisstands durch Tests in Mathematik, Deutsch und Allgemeinbildung mit Fragen aus Politik, Wirtschaft, Geografie und Geschichte;
- die Beobachtung des Umgangs mit EDV und aktuellen neuen Medien;
- die Bewältigung einer Teamaufgabe (das Bauen eines möglichst hohen Turms aus Strohhalmen, Papier und Klebestreifen) unter teilnehmender Beobachtung des pädagogischen Teams. Hier wurden soziale und kommunikative Kompetenzen der Teilnehmenden erfasst;
- die Durchführung intensiver Einzelgespräche über die Motivation an der Qualifizierung teilzunehmen und die bereits gemachten Erfahrungen im Beruf und/oder ähnlichen Maßnahmen. Dabei sollte besonderer Wert auf die informell erworbenen Kompetenzen gelegt werden. Gemeinsam kann dem biographischen Ablauf gefolgt werden und Schulbildung, Familienarbeit, Nebentätigkeiten, Hobbies, berufliche Erfahrungen und erreichte Qualifikationen angesprochen und festgehalten werden.

Weitere Kenntnisse und Fähigkeiten zeigen sich im Verlauf der Qualifizierung.

Spezielle Tests zum Lerntyp (über welche Eingangskanäle – hören, sehen, anfassen – wird am besten gelernt) können als wichtige Hilfe zur Erkennung des eigenen Lerntyps und zur möglichen Korrektur des eigenen Lernverhaltens dienen. Allerdings sind diese Verfahren nicht unumstritten und im Projekt lediglich anfänglich eingesetzt worden.

Ausgehend von einer systematischen Auswertung der Testergebnisse und Beobachtungen können dann gezielte Beratungsgespräche vom pädagogischen Team mit jedem Teilnehmenden geführt werden und bei Bedarf eine individuelle Unterstützung in der Aneignung fehlender Kenntnisse und Fertigkeiten angeboten werden.

Aufgrund der generell zu erwartenden Heterogenität der Teilnehmergruppen werden diese Bedarfe in der Regel sehr unterschiedlich ausfallen. Man muss mit einer Kombination aus einem Spektrum rechnen, welches von fehlenden Kenntnissen im Bereich der Grundbildung (Rechnen – Lesen – Schreiben) über Nutzung berufsfeldrelevanter Anwenderprogramme (Word, Excel) bis zu allgemeinen Fragen des sozialen Umgangs und der Kommunikation

Erfassung
individueller
Voraus-
setzungen

Auswertungs-
& Beratungs-
gespräch

Spektrum
individueller
Förderung

miteinander reicht. Man sollte also für diese unterschiedlichen Bedarfe einen Personalbedarf in Rechnung stellen, der auch die Umsetzung eines gezielten Förderunterrichts ermöglicht, der individuell oder in Kleingruppen angeboten werden kann.

Mit jedem Teilnehmenden sollte am Ende der Einführungsphase ein eigener Qualifizierungsplan entwickelt werden, der die Vorkenntnisse, Förderbedarfe und die Wünsche für den Ablauf der Qualifizierung in den einzelnen Bausteinen der Gewerke und Unternehmen der Wohnungswirtschaft berücksichtigt. Dabei sollten die Kompetenzen gespiegelt und mit den Teilnehmenden gemeinsam Ziele für die Kompetenzentwicklung erarbeitet werden. Das Erreichen dieser Ziele sollte zeitlich abgesteckt und mit dem Teilnehmenden in regelmäßigen Zeitabständen reflektiert werden.

Individueller
Qualifizierungsplan

Komprimiert im Baustein Wirtschaftslehre und lehrgangsbegleitend im Rahmenprogramm am Freitag erweitern die Teilnehmer vor allem ihre berufliche Handlungskompetenz – verstanden als Einheit von Fach-, Sozial- und personaler Kompetenz sowie Methodenkompetenz. Dazu erarbeiten sie sich durch Kurzvorträge und selbständige Einzelarbeit, Partnerarbeit, plenary Diskussionen, in Rollenspielen und durch Expertenvorträge, in Exkursionen und Workshops die ausgewählten Inhalte und diskutieren ihre Standpunkte dazu.

Berufliche
Handlungskompetenz

Die angebotenen Inhalte ermöglichen den Erwerb fachlicher Kompetenzen, z. B. beim Thema energetischer Gebäudesanierung oder den Anforderungsprofilen der Hausmeistertätigkeit, um nur zwei Beispiele zu nennen, ebenso, wie sie beispielsweise in der Auseinandersetzung mit verschiedenen Herkunftskulturen der Kiezbewohnerschaft die Aneignung interkultureller und sozialer Kompetenzen erlauben. Ihr Repertoire methodischer Kompetenzen können die Teilnehmer erweitern, indem sie sich Präsentationstechniken oder Verfahren des Zeitmanagements aneignen.

3. Sozialpädagogische Unterstützung und Begleitung

Zum Leistungsangebot eines Projektes wie WorkIn muss auch die sozialpädagogische Beratung und Begleitung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer gehören. Dabei stehen die Stärken und Kompetenzen der Teilnehmenden im Mittelpunkt einer ressourcenorientierten individuellen Begleitung zur beruflichen Eingliederung.

Ressourcenorientierte
Begleitung

Gerade im Bereich der Hausbetreuung steigen die Ansprüche an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiter an. Neben der fachlichen Kompetenz werden zunehmend neue Schlüsselqualifikationen, vor allem im Bereich sozialer Kompetenzen eingefordert. Hier sollte die Arbeit der sozialpädagogischen Betreuung ansetzen, indem sie beispielsweise Themen wie

Arbeit an
sozialen Kompetenzen

- ein realistisches Selbstbild,
- interkulturelle Kompetenzen,

- Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit und
 - Zuverlässigkeit
- bewusst aufgreift.

Die auf die berufliche Eingliederung gerichtete sozialpädagogische Arbeit sollte nach der Erfahrung des Projektteams insbesondere die folgenden Aufgabenbereiche umfassen:

- die Feststellung von den Stärken und Fähigkeiten sowie die Zusammenfassung von schulischen und beruflichen Erfahrungen;
- die Unterstützung bei der Entwicklung beruflicher Perspektiven und die Vorbereitung auf die Anforderungen der Arbeitswelt;
- die Unterstützung bei der Suche nach einer Arbeitsstelle, bei der Zusammenstellung der Bewerbungsunterlagen sowie die Vorbereitung auf das Vorstellungsgespräch;
- die Unterstützung bei persönlichen Problemen (Finanzen, Familie, Wohnungssuche, Sucht);
- die Unterstützung bei der Antragstellung (Arbeitslosengeld II, Fahrgeld, Erwerbs des Führerscheins, BerlinPass);
- die Vermittlung an externe Beratungsstellen (Schulden, Sucht, psychische Probleme);
- die Hilfestellung bei der Lösung von Konflikten in den Werkstätten und Praxisbetrieben.

Die Erfahrungen des Projektteams zeigen, dass eine erhebliche Zahl der an Qualifizierungsmaßnahmen teilnehmenden Langzeitarbeitslosen, wie im Projekt WorkIn, vielfältige ökonomische, soziale, physische und psychische Probleme hat, die eine regelmäßige Teilnahme an einer Qualifizierung erschweren und teilweise auch verhindern. Das betrifft natürlich in besonderem Maße Angebote, die schon von der Dauer her eher einer echten Einarbeitungsqualifizierung oder Umschulung, wie in diesem Falle von eineinhalb Jahren, entsprechen.

Diese vielfältigen Einschränkungen zeigen sich auch in erhöhten Krankheits- und Abbruchquoten. Nicht immer kann diesen, trotz intensiver sozialpädagogischer Unterstützung und Begleitung, entgegengewirkt werden. Andere nehmen über einen langen Zeitraum zuverlässig und erfolgreich an einer Maßnahme teil, geraten dann aber offenbar in eine krisenhafte Situation und neigen dann zu einem Abbruch.

Da die Mehrzahl der Abbrüche innerhalb der ersten drei Monate der Qualifizierungsteilnahme auftreten, sollte gerade die erste Zeit intensiv sozialpädagogisch unterstützt und begleitet werden, um das Ankommen im Projekt zu erleichtern. Es hat sich als hilfreich erwiesen, dass die Teilnehmenden ihre Qualifizierung in den Projekträumen und den Gewerken des Trägers beginnen, so dass im regelmäßigen Austausch zwischen Ausbildern und dem sozialpädagogischen Team über Probleme, die sich bei einzelnen Teilnehmenden zeigen, zeitnah gesprochen und auf diese reagiert werden

Individuelle
Unterstützung

Schwierige
Lebenslagen

Teilnahme-
abbruch ent-
gegenwirken

kann. Der Kontakt des pädagogischen Teams zu den Teilnehmerinnen und Teilnehmern muss vor allem in der Anfangsphase intensiv sein, dadurch kann Unterstützungsbedarf identifiziert und Hilfe geleistet werden. Wenn Teilnehmende häufig krank sind oder unentschuldigt fehlen, sollten die Sozialpädagogen durch Anrufe, Briefe, Mails und Hausbesuche, bei jüngeren Teilnehmern durchaus auch bei den Eltern, versuchen, im Gespräch zu bleiben und Hilfsmöglichkeiten aufzuzeigen. Bei allen Unterstützungsangeboten gilt es aber, das Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe zu wahren und den Teilnehmenden immer „auf Augenhöhe“ zu begegnen. Dass dabei die Regeln strikter Vertraulichkeit und Verschwiegenheit eingehalten werden, ist selbstverständlich.

4. Kooperative Reflexion der Entwicklungsarbeit

Regelmäßige Reflexionen des Projektteams, der kooperierenden Partner und der Teilnehmenden miteinander und in den jeweiligen Gruppen für sich, erweisen sich als das A und O einer zielgerichteten und partizipativen Entwicklungsarbeit. Das ist zeitintensiv aber erfolgreich, wie die im Kapitel zur Qualifizierung dargestellten Fortschritte der Curriculumsentwicklung belegen. Erfolgreich ist es zudem auch für die individuelle Entwicklung der Teilnehmenden.

In diesem Sinne bewährt haben sich monatliche Auswertungsgespräche zwischen den Ausbilderinnen und Ausbildern, den Anleiterinnen und Anleitern der Praxisphasen, sowie dem pädagogischen Team und der Projektleitung zur Entwicklung der einzelnen Teilnehmer, der weiteren Gestaltung der Qualifizierungsablaufs für die Teilnehmenden sowie der bei Bedarf notwendigen Modifikationen.

Auswertungs-
gespräche

Für die Dokumentation der Kompetenzentwicklung in den Praxisbausteinen sind kurze Fragebögen hilfreich, die von den Praxisanleiterinnen und –anleitern ausgefüllt, sowohl die ausgeführten Tätigkeiten und Aufgaben beinhalten als auch eine kurze Beurteilung an Hand der folgenden Kriterien ermöglichen:

Rückmeldung
zur Kompe-
tenz-
entwicklung

- Handwerkliches Geschick,
- Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit,
- Sorgfalt und Genauigkeit,
- Umsetzen von Aufgaben,
- Konzentration und Ausdauer,
- Flexibilität,
- Teamfähigkeit,
- Einsatzbereitschaft und
- Kundenfreundlichkeit.

Diese Beurteilungen sind dann Bestandteil des jeweiligen Zertifikats zum Praxisbaustein.

Um den Lernertrag der Teilnehmenden, der Unternehmen und des Qualifizierungsprojekts zu erhöhen, sollte am Ende jedes Bausteins ein gemeinsames Auswertungsgespräch unter Leitung des pädagogischen Teams stehen. Das erfordert freilich, dass man den dafür erforderlichen Zeitaufwand, insbesondere für die kooperierenden Unternehmen, schon in der Planung des Projektes in Rechnung stellt.

Baustein-
auswertung

Über die Entwicklung und Ausprägung der Kenntnisse und Fähigkeiten während des Rahmenprogramms, wie z. B. den Umgang mit EDV-Anwendungsprogrammen oder dem Internet, den kommunikativen Kompetenzen oder dem Sozialverhalten etc. sollte sich das pädagogische Team regelmäßig intern austauschen können. Auch hierbei hat sich ein Beurteilungsbogen als hilfreich erwiesen. Kriterien, nach denen die Teilnehmenden durch das pädagogische Team beurteilt werden können, sind:

Austausch im
Pädagogik-
team

- Zuverlässigkeit,
- Selbständiges Arbeiten,
- Bereitschaft zur Mobilität,
- Teamfähigkeit,
- Kommunikationsfähigkeit,
- Interkulturelle Sensibilität.

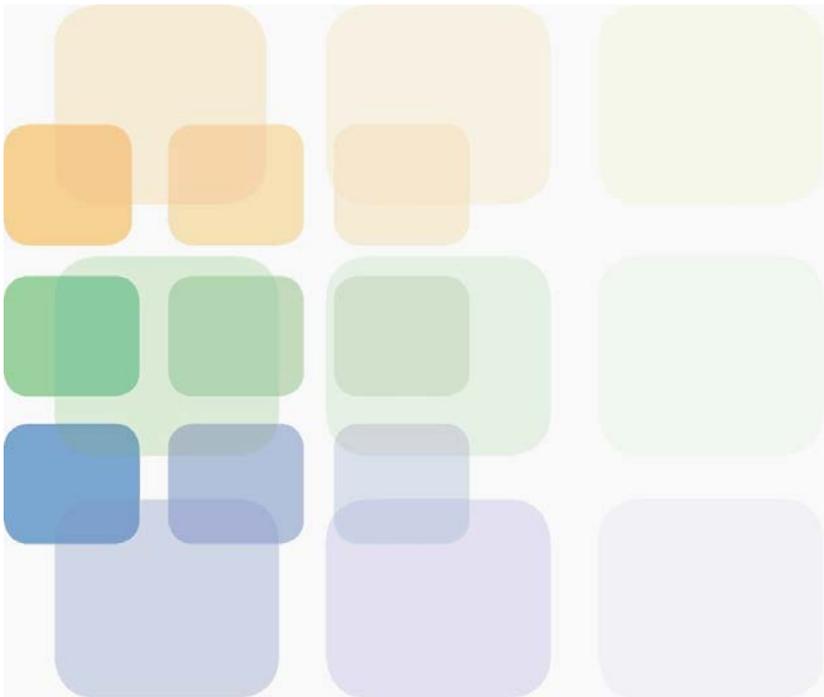
Auch während der Phase des Dienstleistungsteams, bei dem eine kleine Gruppe von Teilnehmenden die Aufgabe hat, selbst organisiert ein kleines Projekt, z.B. zur Instandsetzung eines Objektes, durchzuführen und dabei Gelerntes anzuwenden, kommt der Reflexion ein hoher Stellenwert zu. Deswegen sollte der Lernschwerpunkt auch nicht auf der möglichst ordentlichen und zügigen Ausführung der Aufgabe liegen, sondern in der Reflexion über eingeschlagene Lösungswege und deren Erfolgsaussichten. Als unterstützend erweist sich hier die Aufgabenstellung, in einem Protokoll die einzelnen Arbeitsschritte festzuhalten und für die durch das pädagogische Team angeleiteten gemeinsamen Arbeitsgespräche zu nutzen.

Hilfen zur
Reflexion

Fasst man diese verschiedenen Bereiche der kooperativen Reflexions- und Entwicklungsarbeit zusammen, so ist schnell ersichtlich, dass auf allen Ebenen, im Projektteam, bei den Unternehmen und nicht zuletzt mit den Teilnehmenden, regelmäßig und vor allem ausreichend Zeitraum hierfür eingeplant werden muss.

Vor allem für die Teilnehmenden ist es gut, wenn einmal die Woche hierfür ausreichend Zeit gegeben wird. Wie der Fall WorkIn zeigt, sind zwei bis drei Unterrichtsstunden im Rahmenprogramm des Freitags und jeweils zu Beginn des Tages keineswegs zu großzügig bemessen. Soziale Integration als Basis einer gelingenden Integration in die Berufs- und Arbeitswelt beginnt in dieser Form der Einübung reflexiver Verantwortungsübernahme für das eigene Handeln. Eben deswegen sollte diese Reflexionsgelegenheit auch kontinuierlich jede Woche gegeben sein, während der Bausteine in den Werkstätten ebenso wie in allen anderen Bausteinen, einschließlich der Praxisphasen in den Unternehmen.

- A. Qualifizierung
- B. Teilnehmerinnen und Teilnehmer
- **C. Quartier**
- D. Wohnungswirtschaft
- E. Aufbau von Kooperationsstrukturen zur Fachkräftesicherung und -entwicklung

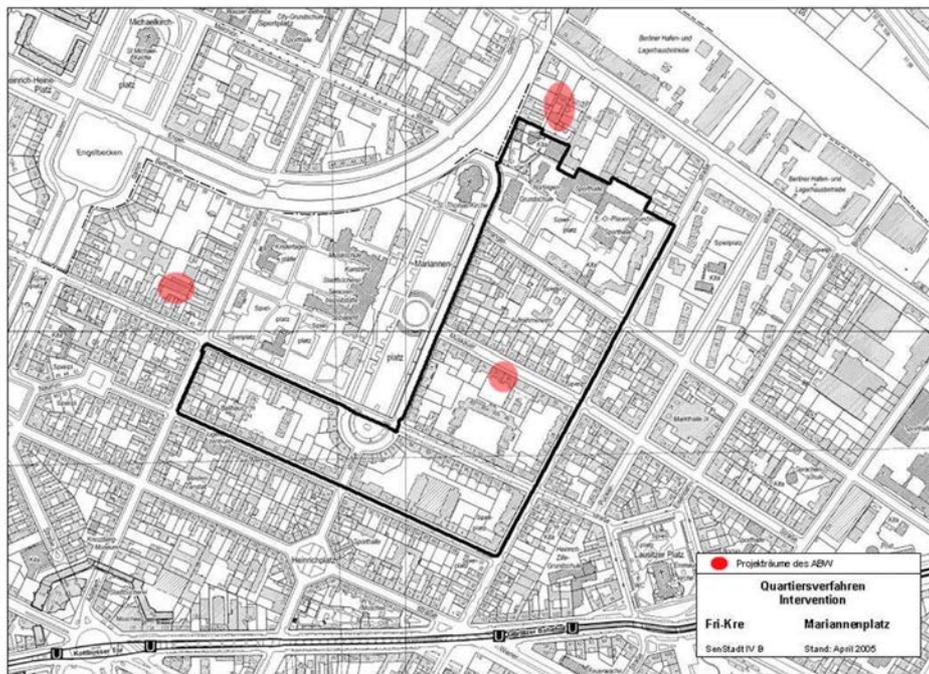


C. Quartier

Der Ansatz des Städtebauförderungsprogramms „Soziale Stadt“ und insbesondere des Bundesprogramms BIWAQ ist stark auf die stadträumliche Quartiersebene bezogen. Er steht damit in der Tradition eines bewohnerorientierten Planungsansatzes, der konsequent die lokale Bezugnahme der Projekte gewährleisten soll.

1. Das Quartier und seine Charakteristik

Für das Projekt WorkIn war dieser stadträumliche Bezug das Quartier Mariannenplatz im Stadtteil Kreuzberg des Bezirks Friedrichshain-Kreuzberg in Berlin.



Das Quartier
im Überblick

Abb. 15 Das Quartier Mariannenplatz mit den Projekträumen des Trägers Ausbildungswerk Kreuzberg (ABW)

Will man Ansätze der Übertragbarkeit der Quartiersarbeit des Projektteams auf andere Projekte herausarbeiten, so muss man die spezifische großstädtische Situation und Lage dieses Quartiers ebenso berücksichtigen wie seine Einbindung in Stadtteil, Bezirk und Stadt.

Die folgende Kurzcharakteristik des Quartiers ist dem *Handlungskonzept für das Gebiet der starken Intervention Mariannenplatz* in seiner 6. Fortschreibung vom November 2010 entnommen.²

Das Handlungskonzept
des QM

² Quartiersmanagement Mariannenplatz (Verf.: Lars Viehmeyer, Wera Bille Saldanha, Burak Güleriyüz, Claudia Roepke) 2010. HANDLUNGSKONZEPT 2011. Quartiersverfahren „Starke Intervention“ im Gebiet Mariannenplatz (Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg), 6. Fortschreibung, Stand November 2010. www.qm-mariannenplatz.de

Zur Bewohnerstruktur heißt es da:

„Im Quartiersmanagementgebiet Mariannenplatz leben 5.645 registrierte Einwohner. Das sind knapp 30% der Bevölkerung des Sozialraumes III. Das Gebiet weist einen überdurchschnittlich hohen - insbesondere türkischen - Migrationsanteil im Vergleich zu Berlin und zu Kreuzberg insgesamt auf. Der statistische Ausländeranteil liegt bei 39,7%, er erfasst jedoch lediglich die Personen ohne deutschen Pass. Der Anteil der Bewohner mit Migrationshintergrund ist mit 69,2% deutlich höher (Quelle: Amt für Statistik Berlin-Brandenburg, 2009). Hinsichtlich der altersmäßigen Zusammensetzung ist das Gebiet als jung zu bezeichnen. Der Anteil der unter 25-jährigen ist mit 33,6% durchschnittlich 10% höher als in Berlin (23,1%) oder Friedrichshain-Kreuzberg (24,5%, Statistik der Bundesagentur für Arbeit, 2008). Dagegen ist der Anteil der Senioren mit 8,5 % eher gering.“ (ebenda S. 5)

Besondere
Bewohner-
struktur

Die Sozialstruktur wird wie folgt charakterisiert:

„In Bezug auf Fluktuation, Kaufkraft und Transferbezug liegt die Großsiedlung Mariannenplatz auch im Vergleich zu allen anderen Großsiedlungen der Stadt an einer der letzten Stellen.

Im Jahr 2001 hat die Fluktuation mit 12,26% die kritische Schwelle von 10,83% weit überschritten (Berliner Durchschnitt: 7,95%). In Bezug auf die Fluktuation ist der Wegzug deutscher Eltern aus dem Quartier jeweils zu Beginn der Schulzeit ihrer Kinder auffällig: Bei der Gruppe der unter sechsjährigen beträgt der Migrationsanteil 38,7%, bei den 6-12jährigen bereits 45,8% und bei den 12-18jährigen 44,6% der Bevölkerung am Mariannenplatz (Quelle: Amt für Statistik Berlin-Brandenburg Berlin, 2009).

Hohe
Fluktuation

Lediglich 25,7% der 15-65jährigen im Quartier registrierten Einwohner gehen einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung nach. Dies liegt weit unter dem Berliner Durchschnitt mit 42,2% bzw. dem Bezirksdurchschnitt mit 37,4%. Die Arbeitslosenquote, bezogen auf dieselbe Altersgruppe, liegt bei 17,1%. Auch diese Zahl zeigt eine deutliche Abweichung zur Berliner Quote (9,9%) und zur Bezirkszahl (10,7%, Amt für Statistik Berlin-Brandenburg / Statistik der Bundesagentur für Arbeit, 2009).

Hohe
Arbeitslosen-
quote

Bezogen auf die Gruppe der 15-65jährigen erhalten 43,6% der erwerbsfähigen Bewohner im Gebiet Transferleistungen in Form von Arbeitslosengeld II. Hiervon ist aber nur ca. ein Drittel arbeitslos gemeldet, diese Transferleistungen beziehen unter anderem auch Bewohner, die einer Arbeit nachgehen, deren Lohn aber zum Bestreiten des Lebensunterhaltes nicht ausreicht (so genannte Aufstocker). Im Vergleich zu den Bezügen von Transferleistungen in Berlin und Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg: 18,5% in Berlin und 21,7% im Bezirk. Allein diese Zahlen lassen erkennen, dass nahezu jeder Zweite der Bewohner im Quartier Mariannenplatz in relativer Armut lebt. Über die Hälfte der Transferleistungsbezieher haben einen Migrationshintergrund (56,5%) und ein Fünftel ist unter 25 Jahren alt (21,5%).

Hohe
Armutsquote

Die vorliegenden Zahlen verweisen auf eine drastische Zuspitzung der sozialen Belastung für das Gebiet Mariannenplatz. Migranten und Jugendliche sind überproportional häufiger von Armut betroffen. Ein sehr hoher Anteil der Kinder und Jugendlichen unter 15 Jahren (62,7%) lebt laut Monitoring Soziale Stadtentwicklung 2008 in Haushalten, die von Sozialtransfer nach SGB II abhängig sind. Der Jugendhilfebericht (2006) weist auf die Problemlage rund um den Mariannenplatz hin:

Starke soziale
Belastung

- Verstärkter Drogenmissbrauch und -handel ist bei einem Großteil der Jugendgruppen zu beobachten.
- Es herrscht ein relativ hohes Kriminalitätspotential und hohe Gewaltbereitschaft.
- Kleinkriminalität als Erwerbstätigkeit verbreitet sich zunehmend.
- Verwahrlosung auf Grund nicht mehr funktionierender Familienstrukturen nimmt zu.
- Es sind überproportional viele schuldistanzierte Jugendliche festzustellen.
- Große Sprachprobleme und fehlende soziale Kompetenzen fallen auf.
- Unter den Jugendlichen ist ein resignativer Umgang mit fehlenden Chancen und Möglichkeiten gesellschaftlicher Teilhabe verbreitet.
- Die Inakzeptanz grundlegender Menschenrechte, insbesondere der von Mädchen und Frauen, ist festzustellen.“ (ebenda S. 5f.)

Problemlagen
junger
Menschen

Auch der städtebauliche Kontext wird treffend dargestellt und zeigt die Besonderheiten des Gebietes, die auch im Bundesdeutschen Vergleich schwierig übertragbar sind:

„Das Gebiet Mariannenplatz liegt im Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg, im ehemaligen SO36. Es zeichnet sich durch eine gute Verkehrsanbindung aus (U-Bahn und Bus) und ist trotzdem relativ verkehrsarm. Durch seine wenig exponierte Lage kann dieser Bereich des SO36 als eine vergleichsweise ruhige Wohngegend bezeichnet werden. Das weitläufige Bethaniengelände mit dem Mariannenplatz trägt als vielseitige Grünfläche zu einem positiven Lebensgefühl bei. Am Anfang des Mariannenplatzes schließt sich ein Rondell, der Feuerwehrronnenplatz, an.

Städtebauliche
Situation

Das Gebiet weist mit 300 EW/ha eine hohe Bewohnerdichte auf (Quelle: SenStadt 2008). Es umfasst insgesamt fünf Blöcke, davon bilden drei die Großsiedlung Mariannenplatz. Die Großsiedlung besteht überwiegend aus sozialem Wohnungsbau aus den 70er Jahren, sie enthält jedoch auch Altbaubestand. Ein weiterer Wohnblock umfasst ausschließlich Altbaubestand. Der fünfte Block setzt sich aus den Schulgeländen zweier Grundschulen und einigen Wohngebäuden (Neubau) zusammen. Die Blöcke der Großsiedlung Mariannenplatz wurden im Rahmen des Wettbewerbs „Rund um Bethanien“ in den 70er Jahren entkernt, wodurch Innenhöfe mit großen Freiflächen entstanden sind. Das äußere Erscheinungsbild der Blöcke ist zum Teil sehr ungepflegt, der größte Teil der Stahlbetonfassaden ist verschmutzt, farblich sehr trist und mit Graffiti bedeckt. Die Innenhöfe der Blöcke sind geprägt durch ungepflegte Grünbereiche und weisen Verwahrlosungstendenzen auf. Verschmutzungen führen zu unübersehbaren hygienischen und ökologischen Missständen und mindern die Wohnqualität beträchtlich. Die Innenhöfe sind wenig belebt. Sie werden vorwiegend von Kindern, sowie in den Abendstunden von Jugendlichen genutzt.

Gebäude- und
Wohnbestände

Der größte Teil der Wohnungen im Gebiet befindet sich seit Januar 2008 im Besitz der Wohnungsbaugesellschaft DEGEWO, die die Bestände in den Blöcken 77, 97 und 100 von der WBM/BEWOG übernommen hat. Mit der Übernahme sind punktuell bereits Verbesserungen in den Beständen festzustellen.

Wohnungs-
unternehmen

Das Gebiet Mariannenplatz ist ein Allgemeines Wohngebiet mit vorwiegender Wohnnutzung und vergleichsweise wenig Gewerbe. Im Rahmen einer durch

das QM durchgeführten Erhebung (September 2008) liegen im Gebiet 106 Gewerbeeinheiten. Hierbei handelt es sich überwiegend um Geschäfte zur Deckung des täglichen Bedarfs sowie um Dienstleistungsgewerbe. Das Gebiet ist gut ausgestattet mit Einrichtungen aus den Sparten Gastronomie (17,9%) und Lebensmittel (10,3%). Der Anteil an „hochwertigen“ Dienstleistungen liegt bei 37,7%, darunter sind 50% Medien- und Designagenturen, die sich vor allem in den alten Gewerbehöfen angesiedelt haben. Die Zahl der Handwerksbetriebe liegt bei 3, was einen Anteil von 2,9% ausmacht. Der Anteil der Gewerbetreibenden mit Migrationshintergrund beträgt 34,9%.“ (ebenda S. 6f.)

Diese Charakteristik ist der Ausgangspunkt für das Projekt WorkIn, mit den drei Zielgruppen:

- Teilnehmerinnen und Teilnehmer,
- Unternehmen der Wohnungswirtschaft sowie
- Einrichtungen und Organisationen im Quartier einschließlich der Kleinstgenossenschaften und anderer Kreuzberger Selbsthilfevereine im Quartier zusammenzuarbeiten.

Zielgruppen
im Quartier

2. Das Quartier und die Unternehmen der Wohnungswirtschaft

Vor allem auf Seiten der Unternehmen der Wohnungswirtschaft bedarf es einer kritischen Masse, um genügend Plätze in den Praxisbausteinen zur Verfügung stellen zu können, um zugleich in etwa die Vorteile einer Verbundausbildung – Vielfalt der unterschiedlichen Arbeitsabläufe und -kulturen in den verschiedenen Unternehmen – innerhalb der Qualifizierungsmaßnahme selbst abbilden zu können. Im vorliegenden Fall teilen sich die überwiegende Anzahl der Mietwohnungen die Wohnungsbaugesellschaft degewo AG und in einem kleinen Anteil die Wohnungsgenossenschaft „Am Ostseeplatz“. Des Weiteren findet sich Streubesitz von Kleinstgenossenschaften und kleineren Vereinen, die aus den in dieser Weise nur in Kreuzberg in den 1980er Jahren entstanden Selbsthilfe- und Besetzergruppen hervorgegangen sind – letztere bildeten zugleich im Kern die dritte Zielgruppe.

Notwendige
Vielfalt der
Unternehmen

Mit Blick auf die zweite Zielgruppe muss das Einzugsgebiet, wenn die kritische Masse im eigenen Quartier nicht erreicht werden kann, deutlich erweitert werden. Im Stadtteil Kreuzberg – auch das wird eher untypisch sein – bestehen in unmittelbarer Nähe des Quartiers Mariannenplatz fünf weitere Quartiersmanagementverfahren, mit denen, im unterschiedlichen Maße, Kooperationen im Verlauf des Projektes aufgebaut werden konnten. Zu diesen insgesamt sechs Quartieren zählen:

- Stadtteilmanagement Mariannenplatz
- Quartiersmanagement Kottbusser Tor - Oranienstraße
- Quartiersmanagement Wassertorplatz
- Quartiersmanagement Wrangelkiez
- Quartiersmanagement Mehringplatz

Vielfalt durch
größeres
Einzugsgebiet

– Stadtteilmanagement Düttmannsiedlung

Damit kamen weitere große Wohnungsbaugesellschaften hinzu und schließlich auch über den Bezirk hinaus Genossenschaften und Unternehmen, die zur Vielfalt aber auch zur Nachhaltigkeit des Projektes und seiner Qualifizierungsinhalte über die Projektlaufzeit hinaus beitragen. Details hierzu finden sich im folgenden Kapitel zur Wohnungswirtschaft und im Wohnungswirtschaftlichen Bericht im Anhang.

Die Wohnungsunternehmen, Wohnungsgenossenschaften und Einzeleigentümer spielen unbestritten eine zentrale Rolle im Lebens-, Wohn- und Arbeitsalltag unserer Stadtteile. Von ihnen hängen nicht nur die städtebauliche Qualität und die soziale Diversität im Erscheinungsbild der Quartiere ab, sondern sie sind auch ein Anker der lokalen Ökonomie, ohne die kein urbanes Leben in unseren Städten möglich ist. Mit Blick auf diese bedeutende Rolle ist es, wie man im Projekt WorkIn lernen konnte, offensichtlich nötig, den Blick weit über den Tellerrand des Quartiers hinaus zu heben und mit diesen Unternehmen, unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, kooperative Bedarfsuntersuchungen zu entwickeln, um sowohl die Qualifizierungsinhalte nachhaltig weiterzuentwickeln als auch eine tatsächliche Vermittlung der Teilnehmenden in diese Unternehmen zu gewährleisten.

Wohnungswirtschaft als ökonomischer Anker

Bei den Kleinstgenossenschaften und Einzelhauseigentümern ist ein unmittelbarer Bezug zum Quartier (oder den Quartieren) zumeist gegeben. Auch hier bedarf es eines partizipativen Verfahrens, um tatsächliche Arbeitsbedarfe zu ermitteln, die geeignet sind, die lokale Ökonomie und ihren Arbeitsmarkt zu stärken. Beispielhaft ist hierzu ein weiteres Verfahren kooperativer Bedarfsermittlung entwickelt worden, welches im Kapitel III E zum Aufbau von kooperativen Strukturen dargestellt wird.

Rolle kleiner Genossenschaften

3. Projektperspektiven im Quartier

Betrachtet man nun die Ziele des Projektes in Bezug auf die Quartiersentwicklung, müssen zumindest drei unterschiedliche Zeiträume berücksichtigt werden.

a) Langfristige Entwicklungsziele

Mit Blick auf die Wohnungswirtschaft kommen vor allem langfristige Entwicklungsziele in Betracht. Die Wohnungswirtschaft spielt für die Entwicklung und Stabilisierung der städtischen Quartiere eine unverzichtbare Rolle. Letztlich sind es vor allem die Gebäude- und Bodeneigentümer, die mit der Art der Bewirtschaftung ihrer Bestände das Stadtbild, die soziale und kulturelle Diversität und die lokale Ökonomie stark beeinflussen.

Langfristige Ziele für Wohnungsunternehmen

Für die Wohnungswirtschaft bedient das Projekt dabei zwei Ziele:

- es werden Bewohner ihres Bestandes wieder in Arbeit gebracht und

- Gebäude und Anlagen werden besser gepflegt und instandgehalten.

Das führt in der Folge zur Erhöhung der Wohn- und Lebensqualität sowie der sozioökonomischen Stabilität im Quartier.

Realistisch betrachtet kann ein Projekt wie WorkIn schon aufgrund der auf drei Jahre begrenzten Laufzeit hier nur die Basis für eine solche langfristige Entwicklung legen. Diese Basis besteht vor allem in der Entwicklung eines tragfähigen Curriculums für eine am System Haus ausgerichtete Qualifizierung, die als Grundlage eines neuen Ausbildungsberufes und Berufsbildes genutzt werden kann, um die Wohnungswirtschaft in die Lage zu versetzen, selbst in diesem Bereich auszubilden und damit zum eigenständigen Akteur dieser Entwicklung zu werden. Der dadurch erzeugte wirtschaftliche Aspekt einer besseren Pflege und Instandhaltung der Anlagen und Infrastrukturen kann folglich zwar demonstriert werden, in seiner positiven Auswirkung auf die Wohn- und Lebensqualität sowie auf sozioökonomische Stabilität aber nur apostrophiert werden.

Basis für
langfristige
Entwicklung

Es empfiehlt sich folglich, das Projektteam nicht dadurch zu überfordern, diese langfristigen Auswirkungen sozusagen kurzfristig demonstrieren zu wollen.

b) Mittelfristige Entwicklungsziele

Mittelfristig zielt das Projekt WorkIn auf die Sensibilisierung der Akteure im Quartier für den Aufbau von Kooperationsstrukturen, um die lokale Ökonomie besser stützen zu können. Die Unterstützung des Personalmanagements und der Personalentwicklung kleinerer Unternehmen, Einrichtungen und Organisationen, so zeigen Beispiele aus anderen Wirtschaftsbereichen und aus anderen Regionen, können einen nachhaltigen Beitrag zur wirtschaftlichen Ertragsfähigkeit und damit mittelfristig auch zu einer Stabilisierung und Erhöhung der Personalbestände führen.

Mittelfristige
Ziele für
Akteure im
Quartier

Im günstigen Falle entsteht auf diese Weise mittelfristig ein stadtteil- und quartiersbezogenes Qualifizierungs-, Bildungs- und Unternehmensnetzwerk zur Verbesserung der Chancengleichheit, Ausbildungsfähigkeit und der beruflichen wie sozialen Integrationsfähigkeit förderbedürftiger Jugendlicher und jüngerer wie auch älterer Erwachsener.

Auch hier kann jedoch in der eng begrenzten Laufzeit und mit Blick auf die in ESF-Projekten stark auf die Arbeit mit Teilnehmerinnen und Teilnehmern eingegrenzte Personalkapazität nur eine erste Sensibilisierung erfolgen.

Als besonders nützlich hat sich hierbei sowohl für die Zielgruppe der Wohnungswirtschaft als auch die Zielgruppe der kleineren Unternehmen, Einrichtungen und Organisationen im Quartier, das Mittel der kooperativen Bedarfsanalyse erwiesen. Wie sich in den folgenden Kapiteln zeigen lässt, konnten mit den hierbei entwickelten Methoden vor allem die Ziele der Sensibilisierung erfolgreich geleistet werden.

Kooperative
Bedarfsanalyse
schafft Sensibi-
lisierung

Die Frage, wie jedoch auch mittelfristig sicher zu stellen ist, dass die in diesen Verfahren erstellten Saatbeete auch tatsächlich zu Erträgen und neuen Strukturen führen, liegt außerhalb der Reichweite eines solchen Projektes. Will man hier eine nachhaltigere Struktur aufbauen, so bedürfte es klarer Vereinbarungen mit den Programmträgern und Fördermittelgebern, wie trotz der durch das Förderalismusprinzip vorgegebenen Beschränkung auf punktbezogene und zeitlich befristete Einzelförderungen zielgerichtet aufeinander aufbauende Projekte nacheinander gefördert werden können.

c) Kurzfristige Entwicklungsziele

Die kurzfristigen Entwicklungsziele richteten sich vor allem auf die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus den Quartieren. Sie fachlich mit einer guten Qualifizierung nachhaltig in die Berufs- und Arbeitswelt zu integrieren, ist die greifbare Leistung des Projektteams. Dieser in der Projektlaufzeit erreichte Erfolg ist eine außerordentliche Leistung des Teams. Die Ergebnisse und erreichten Entwicklungsziele sind in diesem Handbuch in den beiden vorausgegangenen Kapiteln zur Qualifikation und den Teilnehmenden eindrücklich dargestellt.

Für den Bezug zum Quartier empfiehlt es sich folglich, einen deutlichen Schwerpunkt auf das Erreichen dieser kurzfristigen Ziele zu legen und die Teamarbeit in diesem Sinne teilnehmerbezogen auf die verschiedenen Einrichtungen, Vereine und Institutionen zu konzentrieren.

Da die langfristige Vermittlungsquote von vielen Faktoren abhängig sein wird und deswegen nicht direkter Bestandteil dieses Handbuches ist, soll hier nur festgehalten werden, das in WorkIn mittlerweile alle Teilnehmenden in Arbeit oder Ausbildung vermittelt wurden, nicht immer aber direkt im Quartier.

4. Das Quartier und seine Einrichtungen, Vereine und Institutionen

Gerade in großstädtischen Quartieren und Stadtteilen wie hier in Berlin-Kreuzberg gibt es zumeist eine große und nur schwer überschaubare Vielfalt von Einrichtungen, Vereinen und Institutionen. Im Antragsverfahren empfiehlt es sich von daher, einen beispielhaften Querschnitt an Kooperanden aus den verschiedenen Bereichen einzubeziehen. Man sollte sich dabei aber bewusst sein, dass die Frage, welche Kooperationen in welcher Ausprägung tatsächlich mit Leben zu füllen sind, erst im Verlauf der Projekt- und Entwicklungsarbeit ihre Beantwortung findet.

Prinzipiell zu berücksichtigen ist auch hier, dass die Personalressourcen im Projektteam förderbedingt knapp und auf die Arbeit mit Teilnehmenden ausgerichtet sind. Es empfiehlt sich von daher die Zusammenarbeit mit den verschiedenen Quartiersakteuren auf die entsprechenden Ebenen zu konzentrieren. Diese betreffen:

Kurzfristige
Ziele für
Teilnehmende

Hohe
Vermittlungs-
quote

Partnervielfalt
und gezielte
Kooperation

Mit Augenmaß
konzentrieren

- die Vermittlung und Hilfe bei der Akquirierung von Teilnehmerinnen und Teilnehmern,
- die Mitwirkung in der Gestaltung der Qualifizierungsinhalte, z.B. im Rahmenprogramm oder bei der Durchführung der Dienstleistungsteams,
- die Auswahl geeigneter Aufgaben und Projekte der Dienstleistungsteams im Quartier
- der Durchführung gemeinsamer Veranstaltungen und Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit,
- die Unterstützung bei der Vermittlung des Modells der Arbeitgeberzusammenschlüsse als Konzept der Kooperation im Stadtteil sowie
- die Unterstützung bei der Akquise von Plätzen für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in den Praxisphasen bzw. Praxisbausteinen.

Bewährte
Unterstützung

Hilfreich ist insbesondere, wenn es gelingt, an vorhandene Handlungskonzepte der Quartiersmanagementverfahren anzuknüpfen.

Das Quartiersmanagement Mariannenplatz betont in seinem bereits oben zitierten Handlungskonzept die gute Zusammenarbeit mit dem Projekt WorkIn und auch den damit gelungenen positiven Beitrag im Bereich der eigenen Zielstellung „Mehr Chancen auf dem Arbeitsmarkt“ und „Mehr Fort- und Weiterbildung“. Gleichzeitig aber werden die Grenzen einer Zielerreichung durch die Arbeit des Quartiersbüros treffend benannt:

Ziele der QMs
unterstützen

„Die Handlungs- und Entwicklungsmöglichkeiten sind in diesem Bereich für das Quartiersmanagement eingeschränkt. Die Verbesserungsmöglichkeiten der Arbeitsmarktsituation und der hohen Arbeitslosigkeit auch unter Jugendlichen im Gebiet sind nur im gesamtgesellschaftlichen Kontext zu betrachten. Im Rahmen der gebietsbezogenen Arbeit des Quartiersmanagements sind nur partielle Erfolge zu erzielen. Die Chancen auf dem Arbeitsmarkt sind für viele Jugendliche u.a. aufgrund fehlender Qualifikation gering.“ (Quartiersmanagement Mariannenplatz, ebenda)

Man muss diese Rahmenbedingungen der Einrichtungen, Vereine und Institutionen im Quartier in Rechnung stellen, um die jeweilige Reichweite einer Kooperation realistisch einschätzen zu können, um Frustrationen auf beiden Seiten –auch auf Seiten des Projektteams – zu vermeiden.

a) Empfehlungen zur Kooperation mit den Quartiersmanagements (QMs)

Fasst man die Erfahrungen aus der Projektarbeit von WorkIn zusammen, so empfehlen sich als Elemente einer gelungenen Kooperation, dass man zu Beginn eine geeignete wechselseitige Vereinbarung schließen sollte, um die Zusammenarbeit inhaltlich einzugrenzen. Hierzu gehören auch Absprachen über die Rolle der Quartiersbüros im Rahmen der Unterstützung der Gewinnung und Werbung von Teilnehmerinnen und Teilnehmern sowie der hierzu angemessenen Verfahrensweisen. Es handelt sich dabei, so muss betont werden, keineswegs um feste vertragliche Vereinbarungen, sondern eher um

Vereinbarung
unterstützt
Kooperation

eine gemeinsame Absichtserklärung. Die Projektleitung und das Projektteam sind gut beraten, hier mit Augenmaß und Flexibilität sich selbst für die Arbeit der Quartiersbüros zu sensibilisieren.

Bewährt haben sich Kooperationen in der gemeinsamen Öffentlichkeitsarbeit mit Flyern und Plakaten, durch die Verlinkung der Webseiten und Berücksichtigung in Newslettern oder durch geeignete Artikel des Projektteams für die Kiezzeitungen oder andere Nachrichtenblätter.

Gemeinsame
Öffentlich-
keitsarbeit

Viele Quartiersmanagements organisieren Kiez- oder Stadtteilrunden, die zur Vorstellung des eigenen Projektes und zur Werbung von Teilnehmenden aber auch zur Darstellung bereits erzielter Erfolge gut genutzt werden können. Allerdings wünschen viele Quartiersbüros eine regelmäßige Teilnahme an diesen Runden, was – dies sollte bereits in Kooperationsvereinbarungen festgehalten werden – für ein Projektteam nur bedingt machbar ist.

Beteiligung an
Kiezzrunden

Im Rahmenprogramm der Qualifizierungsmaßnahme können und sollten die Quartiersmanagementverfahren als Bestandteil des Städtebauförderprogramms „Soziale Stadt“ dargestellt werden und, unter Einbeziehung des QM-Teams, sowohl dessen Funktion und Arbeitsweise als auch die sozialräumliche Situation im Quartier thematisiert werden.

Soziale Stadt
thematisieren

Die Quartiersmanagementbüros arbeiten vor allem als Koordinationsstelle in den Stadtteilen. Das kann genutzt werden, um Kontakte zu anderen lokalen Projekten, Vereinen und Einrichtungen herzustellen. Natürlich eignen sich hierbei besonders die Projekte, die mit ähnlichen Zielgruppen arbeiten, sei es in der Jugend- und Erwachsenenarbeit, der Frauen- und Kulturarbeit oder im Rahmen der Berufsorientierung oder anderer Projekte zur sozialen, kulturellen oder beruflichen Integration.

Koordinati-
onsarbeit der
QM nutzen

Schließlich werden im Rahmen der Quartiersmanagementverfahren häufig eigene Erhebungen zur Gewerbe-, Bildungs-, Sozialstruktur etc. durchgeführt. Solche Materialien sind äußerst nützlich für die Sensibilisierungs- und Zusammenarbeit mit den Unternehmen und Gewerbetreibenden im Quartier und damit eine wichtige Quelle auch im Rahmen der mittel- und langfristig angestrebten Ziele.

Quartiers-
analysen der
QM nutzen

b) Empfehlungen zur Öffentlichkeitsarbeit im Quartier

Die Zusammenarbeit bei der Öffentlichkeitsarbeit mit den Quartiersmanagementbüros und darüber vermittelt auch mit anderen Einrichtungen im Quartier ist ohne Frage ein essentielles Element guter Projektarbeit. Als noch wichtiger aber haben sich kleine und größere Events erwiesen, die Akteurinnen und Akteuren Gelegenheit geben, das Projekt selbst zu erleben. Insbesondere sind Anlässe beliebt, die es erlauben, Andere ganz zwanglos zu treffen. Diese so einfache Erkenntnis lässt sich sehr hilfreich nutzen, um ein Projekt tatsächlich in den Alltag eines Quartiers zu integrieren. So zeigt sich auch im Fall von WorkIn die im und vom Projekt organisierte Veran-

Eventarbeit
integriert im
Quartier

staltung als Türöffner für eine gelingende Sensibilisierung für das Projektanliegen.

Für das Projektteam ist die Organisationsarbeit zur Vorbereitung und Durchführung solcher Veranstaltungen ohne Frage eine zusätzliche Belastung. Es sollten aber nicht die vielfältigen positiven Effekte unterschätzt werden, die ein erfolgreich durchgeführter Event für das Team, die Teilnehmenden, den Bezug zum Quartier und damit letztlich für den Arbeitserfolg eines Projektes hat.

Als sinnfällige Anlässe, dies ist natürlich notwendige Voraussetzung für das Gelingen, haben sich unter anderen erwiesen:

- Auftakt-, Jahres- und Abschlussveranstaltungen des Projektes,
- Start- und Abschlussveranstaltung zu den Qualifizierungsmaßnahmen,
- Präsentationsveranstaltungen zu den Ergebnissen der Dienstleistungsteams
- Workshops und kleinere Konferenzen für die Zielgruppen aus Wohnungswirtschaft oder anderen Unternehmen und Akteuren im Stadtteilbezug und darüber hinaus.

Neben diesen Veranstaltungen, die sozusagen einen *pull-in-Effekt* haben, sind auch die im Quartier und Stadtteil von externer Seite organisierten Veranstaltungen ein wichtiger Bestandteil der Öffentlichkeitsarbeit. Kulturelle Veranstaltungen kooperierender Vereine und Einrichtungen und vor allem Stadtteilstefeste sollten hier als Bühne genutzt werden. Es empfiehlt sich deswegen schon mit Projektstart neben Werbematerialien wie Projektflyern etc. auch über Projektposter und die Gestaltung eines kleinen mobilen Standes für solche Anlässe nachzudenken. Das spart viele Mühen, die für das Projektteam dadurch entstehen, wenn erst relativ kurzfristig über geeignete Selbstdarstellungen bei diesen Veranstaltungen nachgedacht werden muss und es erzeugt zugleich bei den Kooperationspartnern den Eindruck hoher Professionalität.

5. Über das Quartier hinaus – Kooperation mit anderen BIWAQ-Projekten

Das Programm BIWAQ will den Austausch zwischen den verschiedenen Projekten fördern. Hierzu werden vom Programmträger auf nationaler und überregionaler Ebene Workshops und Veranstaltungen zu unterschiedlichen Themenbereichen ausgerichtet. Allerdings können diese Veranstaltungen das Bedürfnis des Projektteams, sich direkt mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anderer BIWAQ-Projekt auszutauschen, nicht ersetzen. Zwei Ansätze haben sich im Rahmen von WorkIn bewährt, diesem Bedürfnis Rechnung zu tragen.

Sinnfällige
Anlässe geben

Im Quartier
agieren

BIWAQ Pro-
jekte organi-
sieren

Zum einen wurde auf regionaler und zugleich länderübergreifender Ebene ein Forum für interessierte BIWAQ-Projekte aus Brandenburg und Berlin eingerichtet, das regelmäßig diesen Austausch ermöglichen und zugleich die Projekte vor Ort gegenseitig bekannt machen sollte.

Austausch
ermöglichen

Will man einen solchen Austausch regelmäßig durchführen, so muss bereits im Antrag hierfür zeitlich wie finanziell der Spielraum vorgesehen werden. Es muss hier offen bleiben, ob das im Rahmen ESF-geförderter Projekte in einem angemessenen Rahmen möglich ist. Nachträgliche Änderungsanträge, um die entsprechenden zeitlichen und finanziellen Ressourcen hierfür frei zu machen, erweisen sich jedenfalls als schwierig zu realisieren, da seitens der Programmträger dieser Bedarf durch die Veranstaltungen des Programmträgers als abgedeckt angesehen wird. Aber selbst unter restriktiven Bedingungen kann nur empfohlen werden, andere Projekte zu einem eigens hierfür veranstalteten Forum einzuladen, wird doch dadurch nicht zuletzt das Gemeinschaftsgefühl der BIWAQ-Teams gefördert.

Forum
einrichten

Zum anderen wurde auf der Ebene des Bezirks Friedrichshain-Kreuzberg das BIWAQ-Forum Berlin-Kreuzberg eingerichtet. Es war ein besonderer Umstand, dass in der 1. Förderrunde drei weitere BIWAQ-Projekte im Bezirk gefördert wurden. Es liegt in so einem Fall natürlich nahe, einen regelmäßigen Austausch zu organisieren und gleichzeitig damit die Entwicklungsziele des eigenen Projektes im bezirklichen Bezug zu fördern.

Allerdings sollte für die beteiligten anderen Projekte nicht der Eindruck entstehen hier einseitig funktionalisiert zu werden. Deswegen ist es ratsam, die Leitung und Organisation dieses Forums einer externen und damit neutraleren Person zu überantworten. Leider sind solche externen Begleitungen, beispielsweise im Rahmen einer wissenschaftlichen Begleitung, in der 2. Förderrunde des BIWAQ-Programms nicht mehr vorgesehen. Im vorliegenden Falle konnte die wissenschaftliche Begleitung das Forum initiieren und leiten.

Soll ein Austausch in solch einem Forum gelingen, so reicht der Austausch selbst als bloßer Zweck nicht aus. Es muss ein gemeinsames Thema geben, dass genug Evidenz erweist, um ein regelmäßiges Treffen im Forum zu gewährleisten. Es liegt nahe, den eigenen Projektbeitrag im Rahmen es Förderprogramms „Soziale Stadt“ zum Thema dieses Forums zu machen und der Arbeit ein gemeinsames Ziel zu geben. In diesem Falle war das Ziel eine gemeinsame zweitägige Fachtagung, die in etwa zur Halbzeit der Projektlaufzeit organisiert und durchgeführt wurde.

Gemeinsames
Thema
entwickeln

Das Thema „Halbzeit! Kreuzberg : BIWAQ – Was leisten die Kreuzberger BIWAQ-Projekte für die soziale Stadtentwicklung?“ war dabei ganz hervorragend geeignet, sowohl die Arbeitserfolge als auch die Herausforderungen und Fähnrisse, denen die Projekte ausgesetzt sind, zu diskutieren und einer breiteren Öffentlichkeit vorzustellen.

ANTWORT

Zusagen bitte bis spätestens 18.03.2011 per E-Mail an: 3hw@forumflusso.de per Fax: 030 50 50 93 42

Zu welcher Fachtagung?

- an der Fachtagung
- am Montag 24.03.2011 ab 10:00
- an Projektbesuch I (Kreuzberg Handel und Baerwalddorf), 25.03.2011, 9:00 Uhr
Treffpunkt: Projektschule Kreuzberg Handel, Tempelhofer Ufer 1a, 10961 Berlin
- an Projektbesuch II („Wir sind Kreuzberg!“ und Werkze), 25.03.2011, 9:00 Uhr
Treffpunkt: Eingang Borsig-Schule, Lantier Platz 9, 10997 Berlin

Name (Büroadresse)

Institution Telefon/ Fax/ E-Mail

Warum?

Von den 120 BIWAQ-Projekten, die sich bundesweit in der Umsetzung befinden, sind allein vier in Berlin-Kreuzberg angesiedelt. Das ist sicherlich kein Zufall, trifft aber in Kreuzberg die Problematiken, welche Ausgangspunkt des Programms „Sozialer Stadt“ sind, in besonderem Maße zu.

Bei dieser Fachtagung werden die vier Kreuzberger BIWAQ-Projekte gemeinsam einer Halbtagung stehen und mit VertreterInnen aus Wissenschaft, Politik, lokaler Wirtschaft und Projektgenoss*innen folgende Fragen diskutieren:

- Was ist der besondere Beitrag der BIWAQ-Projekte zur sozialen Stadtentwicklung in Kreuzberg?
- Wie unterstützen die Projekte die lokale Ökonomie und die dort tätigen Unternehmen?
- Wie können die Schnittstellen zwischen Verwaltung, Weiterbildungsträgern und lokalen Initiativen gestärkt werden, um diese Fachtagungsergebnisse in die Umsetzung zu integrieren und Beschäftigungssicherung für die BewohnerInnen zu erreichen?

Die Fachtagung ist eine gemeinsame Veranstaltung der vier Kreuzberger BIWAQ-Projekte.
Gefördert aus dem Europäischen Verbund der Europäischen Union und aus Mitteln des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung.



— Halbzeit! Kreuzberg : BIWAQ —

Was leisten die Kreuzberger BIWAQ-Projekte für die soziale Stadtentwicklung?

Fachtagung am 24.03. - 25.03.2011 in Berlin




Werkze
10997 Kreuzberg 15
 10997 Kreuzberg 15
www.werkze.de


Kreuzberg Handel - mit Dachflächen im Quartier
10997 Kreuzberg 15
 10997 Kreuzberg 15
www.kreuzberg-handel.de


Jahreshandels Baerwalddorf
10997 Kreuzberg 15
 10997 Kreuzberg 15
www.jahreshandels.de


„Wir sind Kreuzberg“
10997 Kreuzberg 15
 10997 Kreuzberg 15
www.wir-sind-kreuzberg.de

— Programmablauf der Fachtagung —

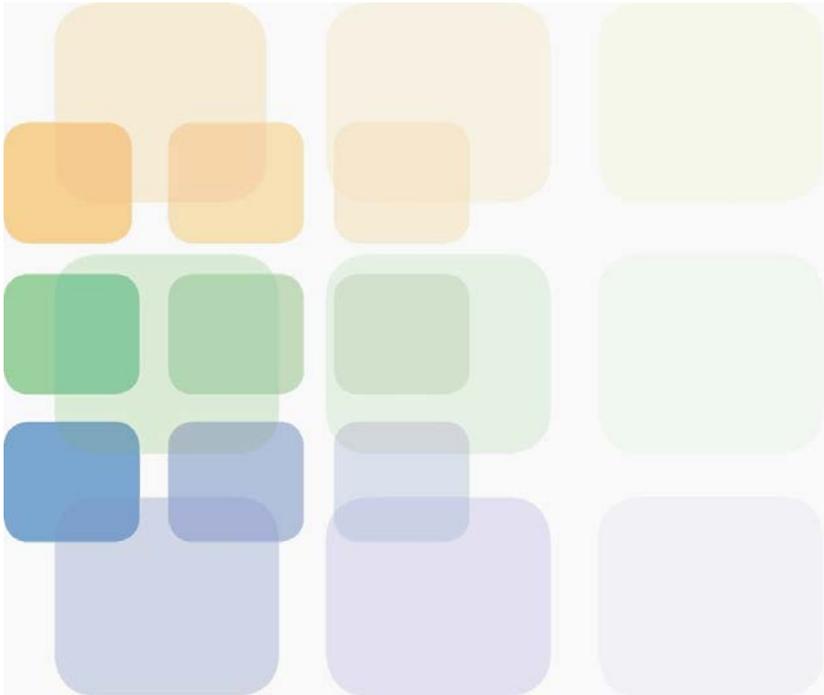
<p>Donnerstag, 24. März 2011</p> <p>10:00-11:00: Ankunft Dr. Frieder Schütz Bundesministerin für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVB)</p> <p>11:00-12:00: Empfang</p>	<p>Freitag, 25. März 2011</p> <p>09:00-12:00: Projektbesuche von DSI mit Stadtführung, Werkstattbesuch und Betriebsführung</p> <p>12:30-13:30: Mittagessen</p> <p>13:30-14:00: Plenar - Rahmen der Eröffnungsfeier</p> <p>14:00-14:30: Dr. Engelbert Lötters-Dahlings, Staatsminister a.D. BMVB Vortrag: Das integrierte Programm BIWAQ wichtige Bausteine der sozialen Stadtentwicklungspolitik</p> <p>14:30-16:00: Podiumsdiskussion Andrea Krüger, Geschäftsführerin Werkze Dr. Anne Beckers, Beauftragte für Fachbereich Kreuzberg Dr. Engelbert Lötters-Dahlings, Staatsminister a.D. BMVB Dr. Katja Henning, Projektleiterin „Wir sind Kreuzberg“ Regine Hagen, BSIW Armin Kisch, Geschäftsführer K&H Moderation: Dr. Thomas Hörtelmann</p>

Abb. 16 Flyer Halbzeit! Kreuzberg : BIWAQ – Was leisten die Kreuzberger BIWAQ-Projekte für die soziale Stadtentwicklung?

In dieser Weise lässt sich schließlich ein weiterer Bezug der Projektarbeit zum Quartier herstellen, der zugleich öffentlichkeitswirksam nicht nur die Quartiersakteure, sondern auch Träger der öffentlichen Belange erreicht. Veranstaltungen wie das BIWAQ-Forum Berlin-Kreuzberg legen die notwendige Basis, um Projekten eine nachhaltige Wirkung über die eigene Laufzeit hinaus zu geben. Sie sind trotz des großen Aufwands ein unverzichtbarer Bestandteil erfolgreicher Projektarbeit und sollten schon deswegen in der Beantragung bereits in ihrem Zeit- und Personalaufwand einkalkuliert werden.

Das Forum
schafft
Nachhaltigkeit

- A. Qualifizierung
- B. Teilnehmerinnen und Teilnehmer
- C. Quartier
- **D. Wohnungswirtschaft**
- E. Aufbau von Kooperationsstrukturen zur Fachkräftesicherung und -entwicklung



D. Leistungsbereich Wohnungswirtschaft

Eine zentrale Aufgabe eines Projektes, welches junge Langzeitarbeitslose nachhaltig beruflich integrieren will, besteht darin, die Unternehmen, welche die entsprechenden Arbeitsplätze zur Verfügung stellen sollen, aktiv in den Projektprozess einzubinden.

1. Kooperative Bedarfsermittlung und Sensibilisierung

Hierzu müssen zunächst die Bedarfe der Unternehmen ermittelt werden. Es ist leider häufig der Fall, dass Maßnahmen zur Qualifizierung und beruflichen Integration von Langzeitarbeitslosen nur bedingt am tatsächlichen Bedarf der Unternehmen ausgerichtet sind. Das hat, insbesondere in einer modernen Dienstleistungsgesellschaft, strukturelle Ursachen. Die Arbeitswelt befindet sich in einem permanenten dynamischen Veränderungsprozess. Nicht zuletzt bekommen deswegen Konzepte des lebenslangen Lernens eine immer größere Bedeutung. Gerade in der Wohnungswirtschaft ist im Bereich der Service- und Dienstleistungen derzeit ein äußerst dynamischer Veränderungsprozess zu beobachten, der mit einem beständig anhaltenden Kostendruck im Bereich des Betriebs, der Wartung und Instandhaltung der Immobilien und ihrer Infrastrukturen verbunden ist.

Mit Blick auf diese wirtschaftlichen Aspekte müssen diese Bedarfe der wohnungswirtschaftlichen Unternehmen auf systematische Zusammenhänge untersucht werden. Soll den Unternehmen der wirtschaftliche Nutzen demonstriert werden, den eine neu ausgerichtete Qualifizierung und mithin potentielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die diese Qualifizierung durchlaufen haben, für das Unternehmen erbringen können, müssen die Immobilien und damit verbundenen Infrastrukturen als ein System von Wechselwirkungen verstanden werden. Ein System, welches nicht nur die baulichen und technischen Elemente sondern auch die soziale Komponente des Nutzerverhaltens mit einbezieht.

So sehr dieser Grundgedanke der Immobilie als baulich, technisches und soziales System offensichtlich erscheinen mag – so jedenfalls reagierten die Unternehmen der Wohnungswirtschaft, die aktiv am WorkIn Projekt beteiligt waren – so wenig ist bislang die Umsetzung eines solchen Konzeptes in Arbeits- und mithin Qualifizierungsinhalte im praktischen Servicealltag Gemeingut.

Es war deswegen Aufgabe des Projektes, nicht nur die Bedarfe, sondern auch diese systematischen Aspekte mit den Unternehmen gemeinsam aufzudecken und für eine Qualifizierung zu detaillieren. Dabei sind freilich für die Unternehmen Nutzen und Aufwand in ein angemessenes Verhältnis zu setzen, und ein tatsächliches Engagement ist nicht nur von der sprichwörtlichen Einsicht in die Notwendigkeit abhängig, sondern viel mehr von den aktuellen Betriebserfordernissen, die prinzipiell Vorrang haben. Schon von daher bedarf es ständiger und auch erneuter Überzeugungsarbeit von Seiten des Projektes, die Unternehmen in diesem Bezug im Austausch zu halten.

Dynamische
Arbeitswelt-
veränderung

Immobilien als
System
betrachten

Neue Bedarfe
systematisch
untersuchen

Betriebserfor-
dernisse haben
Vorang

Hierfür ist der Bezug zur demografischen Entwicklung und dem damit einhergehenden Wandel in unserer Gesellschaft hilfreich. Für die Wohnungsgenossenschaften und -unternehmen ist das Stichwort der „alternden Gesellschaft“ längst inhärenter Bestandteil ihrer Entwicklungspolitiken. Wenn auch in unterschiedlichem Maße und mit unterschiedlichen Strategien und Maßnahmen, versucht man sich auf die dadurch bedingten Herausforderungen einzustellen. Dass es im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel auch zu neuen Herausforderungen der Fachkräftesicherung kommen wird, ist zumindest in den letzten Jahren ebenfalls immer deutlicher geworden. Zumeist befürchtet man allerdings einen zukünftigen Mangel vorrangig bei den höher qualifizierten Fachkräften und sieht von daher vor allem die kaufmännischen Bereiche der Unternehmen und Genossenschaften betroffen.

Demografischen Wandel thematisieren

Die Dienst- und Serviceleistungen im nichtkaufmännischen Bereich sind bei vielen Wohnungsunternehmen und auch bei einem Teil der Wohnungsgenossenschaften an Drittfirmen, teilweise auch an eigenständige Tochterunternehmen, ausgelagert worden. Letztere haben bis heute mit den Umstrukturierungsprozessen der Übernahme des Personals im Bereich der technischbaulichen Betreuung und aller anderen anfallenden Service- und Dienstleistungen zu tun. Insbesondere bei den kommunalen Wohnungsunternehmen waren in diesem Prozess so genannte „Überhänge“ zu integrieren, was einen erheblichen Management- und Organisationsaufwand, einschließlich geeigneter kostenintensiver Umschulungsmaßnahmen des Personals, verursacht hat. Aus diesen Gründen war, insbesondere zu Beginn des Projektes, für viele Unternehmen nicht ersichtlich, dass sich auch im nichtkaufmännischen Bereich ein Personalbedarf und deswegen die Notwendigkeit zur aktiven Fachkräftesicherung abzeichnen.

Diese Situation kann durchaus verallgemeinert und auf andere Wirtschaftsbereiche übertragen werden. Einfacheren Dienstleistungstätigkeiten standen bislang beim Thema Fachkräftemangel weniger im Fokus der Betrachtungen der Fachöffentlichkeit. Dabei ist durchaus vorhersehbar, dass in diesem Bereich, gerade auch angesichts nicht zu erwartender nennenswerter Zuwanderungszahlen, ein erheblicher Arbeitskraftmangel auftreten kann. Erstens sind diese Tätigkeiten als solche nur wenig automatisierbar oder mechanisierbar und mithin arbeitsintensiv und vor allem handarbeitsintensiv. Zweitens wird bislang, als Anlernberuf praktiziert und betrachtet, nur wenig für eine systematische Ausbildung in den jeweiligen Bereichen getan wurde, um dadurch eine höhere Effizienz der zu erbringenden Arbeitsleistung und Einspareffekte zu erzielen.

Mangel an Dienstleistungskräften absehbar

Es müssen also

- (a) die Bedarfe in den Unternehmen kooperativ ermittelt werden und dabei
- (b) die damit ermittelten Arbeitsabläufe auf die Zusammenhänge im System Immobilie herausgearbeitet werden, um das Interesse der Unternehmen

über die damit verbundenen wirtschaftlichen Aspekte zu stimulieren sowie

- (c) für die zu erwartenden demografischen Veränderungen der Arbeitswelt zu sensibilisieren,

um schließlich den Vorteil systematisch Ausgebildeter – oder wie hier Qualifizierter – für die beteiligten Wohnungsgenossenschaften und – unternehmen bzw. der damit verbundenen Service- und Dienstleister zu demonstrieren.

2. Das Projekt als ernst zunehmender Kommunikationspartner

Für die Unternehmen ist häufig zunächst nicht ersichtlich, worin ihr Vorteil in einer Kooperation mit einem „sozialen“ Projekt liegen sollte. Entsprechend waren es auch im Fall von WorkIn zu Beginn vor allem altruistische Motive im Bereich des sozialen Engagements, die Vorstände und Geschäftsführer der Unternehmen dazu bewegten „etwas für das Projekt und damit für die Gesellschaft“ zu tun. Damit verbunden waren jedoch Vorstellungen über die „sozial zu integrierenden“ Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Projektes als Angehörige extrem randständiger Bevölkerungsgruppen der Gesellschaft, die große Vorbehalte gegen eine dauerhafte Integration in das Unternehmen hervorriefen. Es ist müßig an diese Stelle zu erörtern, was die Ursachen solcher Voreingenommenheiten sind. Hier interessiert nur, wie in Bezug auf die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Projektes WorkIn diesen Haltungen zu begegnen war. Dies war nur möglich, indem sich die Unternehmen und Genossenschaften ihr eigenes Bild von den Teilnehmenden machen konnten. Um dies zu ermöglichen, waren im Projekt von Anfang an Praktikumsplätze geplant, die es gleichermaßen den Unternehmen wie den zu Qualifizierenden erlauben sollten, sich gegenseitig kennen zu lernen.

a) Aufmerksamkeit und Interesse erzielen

Um die Bereitschaft der Unternehmen und Genossenschaften über ein rein soziales Engagement hinaus zu erweitern und abzusichern, dass geeignete Praktikumsplätze oder ähnliche Gelegenheiten zur Verfügung gestellt werden, sind eine ganze Reihe vertrauensbildender Maßnahmen notwendig. Neben der Einbindung der Unternehmen und Genossenschaften in Veranstaltungen des Projektes und der Ansprache durch Veröffentlichungen in den Verbandsorganen der Wohnungswirtschaft (hier das BBU Nachrichtenmagazin, siehe die Beispiele im Anhang), kam den Gesprächen in den Wohnungsunternehmen zu den Bedarfen, gekoppelt mit den gegenwärtigen Organisationsstrukturen, ein zentraler Stellenwert zu. Dabei war die Unterstützung durch den Verband der Berliner und Brandenburgischen Wohnungsunternehmen (BBU) unerlässlich.

Es musste also zunächst der Verband für die Idee gewonnen werden. Dabei sollte man für eigene Projektplanungen nicht unterschätzen, welcher Zeit-

Zielgruppen
zusammen
bringen

Vertrauensbil-
dende Maß-
nahmen

räume es bedarf, um letztlich durch eine Reihe von Gesprächen, diese Unterstützung zu gewinnen. Gerade innovative Projekte wie WorkIn, die neue Strukturen versuchen anzuregen, *stören* ja sozusagen die alltäglichen Geschäftsabläufe. Sie verursachen zusätzlichen Zeitaufwand auf Seiten der Ansprechpartner und haben zunächst nicht die geringste *Priorität*. Hier gilt sowohl für den Verband wie später auch die Unternehmen selbst, Beharrlichkeit in der Terminakquisition zu zeigen, ohne die Grenzen der Höflichkeit je zu überschreiten.

Verbände
beharrlich
einbeziehen

Für den Verband zeigte sich als wichtigstes Thema die zukünftige Entwicklung dieses Tätigkeits- und Leistungsbereichs in der Wohnungswirtschaft unter dem besonderen Aspekt der demografischen Entwicklung. Dieses Schlüsselthema öffnete die Bereitschaft, die Gespräche mit den Wohnungsunternehmen zur Bedarfsermittlung zu unterstützen und mit Empfehlungen auch inhaltlich weiter zu detaillieren. So wurden die Themenleitfäden für die Gespräche mit den Vorständen und Geschäftsführungen der Unternehmen und Genossenschaften mit dem Verband abgestimmt und dabei auch auf dieser Ebene Vorbehalte gegen landläufige Befragungen ausgeräumt. Es erwies sich dabei als überaus hilfreich, keine formellen Interviews oder Fragebögen zu verwenden, sondern den in den Gesprächen beteiligten Unternehmen nur die Themenfelder, wie sie im Anhang dokumentiert sind, vorzugeben.

Gespräche
Step by Step
anbahnen

Formelle
Fragebögen
vermeiden

Die Unternehmen und Genossenschaften wurden im Rahmen der Terminakquisition postalisch angeschrieben. Dieses Anschreiben enthielt einen ausdrücklichen Verweis auf die Unterstützung des Verbandes. Anschließend wurde in jeweils mehreren Runden per Telefonanruf und oder Email um einen Gesprächstermin nachgesucht. Im weiteren Verlauf wurden sowohl die Briefe als auch Anrufe durch die Newsletter und die Zeitung des Verbandes angekündigt. Es zeigte sich schon bald, wie schwierig es ist, dass eine Terminanfrage für ein Gespräch – auf welchem Wege auch immer eingebracht – ihren Adressaten überhaupt erreicht bzw. eine entsprechende Wahrnehmung im Alltagsgeschäft erzielt. Die Unternehmen sind ganz offensichtlich von so vielen Werbungen und anderen Anfragen betroffen, dass es zum ersten Ziel wird, überhaupt eine Aufmerksamkeit für das eigene Vorhaben zu erlangen.

Aufmerksam-
keit für das
Vorhaben
erlangen

Der Bericht zur Arbeit mit der Wohnungswirtschaft (siehe Anhang) führt detaillierter auf, bei welchen Unternehmen es leichter gelang, diese Aufmerksamkeit zu erlangen und von welchen vielfältigen Bedingungen dies abhängen kann, die sich zudem im Verlauf der Projektzeit als dynamisch und durchaus auch stark veränderbar gezeigt haben. Auch wenn die Wohnungswirtschaft als solche mit anderen Unternehmen und Einrichtungen nicht unmittelbar vergleichbar ist, lassen sich daraus einige Erfahrungen verallgemeinern.

Vielfältige
Bedingungen
in Rechnung
stellen

b) Kompetente Ernsthaftigkeit demonstrieren

Um die Ernsthaftigkeit des eigenen Vorhabens den Leitungen der Unternehmen und Genossenschaften zu demonstrieren, waren, neben den bereits genannten Voraussetzungen in der Akquisitionsphase und der kontinuierlichen Sichtbarkeit des Projektes im Verlauf, vor allem zwei Dinge entscheidend. Erstens, die nötige Sensibilität für die jeweils besonderen Bedingungen und Besonderheiten der jeweiligen Unternehmen deutlich zu machen, und zweitens, die vorhandene Sach- und Fachkenntnis zu demonstrieren.

Sach- und
Fachkenntnis
demonstrieren

Die verwendeten Leitfäden für die zu behandelnden Gesprächsthemen, die den Partnern jeweils rechtzeitig vor dem Termin zugeschickt wurden, legten die Grundlage, für eine gelingende Kooperation mit dem Projekt. Die Themen waren einerseits eindeutig auf das jeweilige Unternehmen bezogen, so dass die Besonderheiten der Unternehmen deutlich gefragt waren, und zugleich so offen gestaltet, dass der Gesprächspartner seine Rolle als wichtiger Erfahrungs- und Wissensträger im Gespräch einnehmen konnte. Das Unternehmen oder die Genossenschaft mit ihren Gegebenheiten und Zielen steht also im Mittelpunkt der Gespräche und damit auch die Strategien und Konzepte der Leitungsebene, diese Ziele und Vorgaben zu erreichen.

Unternehmen
stets im
Mittelpunkt

Ebenso wichtig ist die Kompetenz der Gesprächsführer auf Seiten des Projektes. Hierzu gehört einerseits, sich detailliert mit der gesamten nicht-kaufmännischen Seite der Immobilienbewirtschaftung vertraut zu machen und die Herausforderungen der Kostenstrukturen dabei ebenso im Blick zu haben, wie die durch Mieter und Mitglieder – also im Prinzip der Nachfrager und Kunden – gestellten Anforderungen. Zur Vorbereitung dienten hier die Leistungsverzeichnisse der einschlägigen Dienstleister als auch die Fachdiskussionen innerhalb der Immobilienwirtschaft. Das wurde durch Gespräche mit aussagekräftigen Akteuren in den Stadtteilen und Quartieren ergänzt, wie z.B. den Büros der Quartiersmanagements im Wirkungsgebiet des Projektes. Ein Großteil der Quartiersarbeit zielt von daher im Falle von WorkIn der Gewinnung von geeigneten Informationen in diesem Bereich.

Fachdiskussion
beachten

Die Wirksamkeit dieser Vorgehensweise zeigt sich nicht zuletzt in der gewonnenen Grundlage für eine Typisierung der beteiligten Unternehmen der Wohnungswirtschaft, wie sie im Bericht zur Wohnungswirtschaft im Anhang dieses Handbuches dokumentiert ist. Diese liefert zugleich die Grundlage für alle anderen Teammitglieder des Projektes, um ihrerseits angemessen mit den Unternehmen und ihren jeweiligen Ansprechpartnern umzugehen sowie die richtige Ansprache zu finden. Schließlich liefern die dabei entstandenen Übersichten zu den Unternehmen auch für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Qualifizierungsmaßnahme einen ersten Eindruck darüber, was sie in den jeweiligen Unternehmen erwartet.

Vielfalt der
Ergebnisse
nutzen

3. Aktive Beteiligung organisieren

Nachdem durch die Erstgespräche mit den Wohnungsunternehmen und -genossenschaften eine grundlegende Kooperation erschlossen war, wurden

diese Kontakte regelmäßig gepflegt. Dem dienten auch die in etwa jährlichen Abständen wiederholten Gespräche mit Vorständen und Geschäftsführungen. Ziel dieser Gesprächsfortsetzungen war einerseits, vor allem Veränderungen in der Organisation, bei den Bedarfen aber auch in den Strategien und Unternehmenskonzepten zu erfahren. Andererseits ging es aber auch darum, die Unternehmen über die Fortschritte und Entwicklungen im Projekt informiert zu halten. Letzteres eröffnete die Möglichkeit, die Unternehmen aktiv einzubeziehen.

Unternehmen
kontinuierlich
informieren

a) Vom Praktikum zum Praxisbaustein

Zu Beginn des Projektes waren bereits Praktika der Teilnehmerinnen und Teilnehmer vorgesehen, um schon während der Qualifizierungsmaßnahme einen Kontakt zwischen potentiellen Arbeitgebern und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern herzustellen. Allerdings zeigte sich sehr schnell, dass die Bereitstellung der Praktikumsplätze durch die Unternehmensführungen nur als Ausdruck des eigenen sozialen Engagements angesehen wird und nicht als Möglichkeit, potentielle neue Fachkräfte zu gewinnen. Im Einsatz wurden die Praktikanten dann auch eher als reine *Mitläufer* angesehen, die man gegebenenfalls mit irgend unwichtigen Aufgaben betraute, nur um sie beschäftigt zu wissen. Das Ziel der Praktika, die unterschiedlichen Unternehmen und Genossenschaften so kennen zu lernen, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein deutliches Interesse an den Unternehmen und mithin an deren Arbeitsplätzen gewinnen, konnte so nur unvollkommen gelingen. Auch von daher wurde es zur wichtigen Projektaufgabe, diese Praktika mit qualitativ besseren Inhalten anzureichern und zu einem ernsthafteren Teil der Qualifizierung zu machen (vgl. Kap. III. A Qualifizierung).

Mehr als nur
ein Praktikum

Das Team von WorkIn erarbeitete deswegen auf Basis dieser Erfahrungen, verbunden mit den Erfahrungen aus den Grund- und Leistungsbausteinen, ein neues Konzept für sogenannte *Praxisbausteine*, die in Ablauf und Inhalt zu eigenständigen Qualifizierungsmodulen entwickelt wurden, die dann in den Wohnungsunternehmen an die Stelle der Praktika treten sollten. Dieses Konzept wurde in der zweiten Gesprächsrunde den Vorständen und Geschäftsführungen vorgestellt, verbunden mit dem Angebot, aktiv an der inhaltlichen Ausgestaltung dieser Module mitzuwirken.

Zugleich wurde vorgeschlagen, die Ernsthaftigkeit des Unterfangens für die Anleiterinnen und Anleiter in den Unternehmen dadurch deutlich zu machen, dass diese mit einem Teil ihrer Arbeitszeit für die Unterweisung der Qualifizierungsteilnehmerinnen und -teilnehmer bereitgestellt werden. Dabei berücksichtigte der Terminus „Bereitstellung“ die Tatsache, dass eine als „Freistellung“ definierte Zeit zur Anleitung möglicherweise Schwierigkeiten der Unternehmen bei der Abrechnung der Betriebskosten mit sich bringen könnte. Damit wurde vermieden, dass die Durchführung der Praxisbausteine zu nicht intendierten kaufmännischen oder betriebswirtschaftlichen Auswirkungen in den Unternehmen führten – ein nachvollziehbares

Praxisanleiter
aktiv in die
Entwicklung
einbeziehen

und entscheidendes Argument für die Seite der Unternehmen, da die möglichen Vorteile des Vorhabens ja erst im Prozess noch kennen zu lernen sind.

Schließlich wurde auch eine inhaltliche Rückkopplung der Erfahrungen aus den Praxisbausteinen vereinbart, was, wie bereits dargestellt (siehe unter Kap. III. A), zu einer nachhaltigen Veränderung der Fachmodule von Grund- und Leistungsbausteinen hin zu den Kompaktbausteinen bewirkte, die sich weniger an den Lehrinhalten der Ursprungsgewerke, sondern an den tatsächlichen Arbeitsabläufen und Bedarfen im Betriebsalltag der Unternehmen orientierten.

Erfahrungen
aktiv rück-
koppeln

Damit wurden die Wohnungsunternehmen und –genossenschaften zum integrierten Bestandteil des Projektes und der Qualifizierungsmaßnahme selbst. Sie wurden aktive Partner der Curriculumsentwicklung und das Projekt WorkIn zum ernst genommenen Partner der Wohnungswirtschaft. Die damit verbundenen Entwicklungen und Auswirkungen für die Organisation der Unternehmen konnten somit ebenfalls Gegenstand der weiteren Gespräche werden.

Unternehmen
in das Projekt
integrieren

b) Von der Kooperation zur strategischen Partnerschaft

Strukturentwicklungsprojekte, wie im Falle WorkIn, zielen auf die nachhaltige Veränderung ganzer Teilbereiche des Wirtschaftslebens. Das kann nur dauerhaft gelingen, wenn die eigentlichen Akteure – hier die Wohnungs-genossenschaften und –unternehmen – die weitere Entwicklung dieses Bereiches selbst in die Hand nehmen. Die Projekterfahrung lehrt dabei, dass solche Prozesse nur selten unmittelbar innerhalb der Strukturentwicklungsprojekte selbst entstehen – wohl aber können sie die Basis für eine spätere Realisierung legen. Auch wenn man zudem davon ausgehen kann, dass solche Prozesse, die ja dann in der Regel nach der eigenen Projektlaufzeit liegen, nicht mehr im Detail beeinflusst werden können, wann ein bestimmtes Entwicklungsereignis zu erwarten ist, kann doch mit den Kooperationspartnern eine Zusammenarbeit begonnen werden, die die Wahrscheinlichkeit, dass sich tatsächlich langfristig neue Strukturen entwickeln, wesentlich erhöht. Dann wird aus der Kooperation eine strategische Partnerschaft.

Basis
strategischer
Partnerschaft

Im Fall von WorkIn setzte dieser Schritt mit der Entwicklung des Berufsbildes und der damit verbundenen Ausbildungsstruktur „Hausbetreuung“ ein.

Schon sehr früh im Projekt wurde von Teilnehmerinnen und Teilnehmern bemängelt, dass eine Qualifizierung, vor allem für jüngere Arbeitslose, nicht hinreichend attraktiv sei, wenn das damit verbundene Tätigkeitsfeld nicht auch entsprechende Aufstiegschancen, ob außerhalb oder innerhalb der Unternehmen, biete. Mit der Entwicklung der Praxisbausteine und der Veränderung der Inhalte der Fachbausteine in den Gewerken zu Modulen, die an den Erfordernissen der täglichen Betreuung der Immobilien und Infrastrukturen ausgerichtet sind, eröffnet sich Schritt für Schritt das Konzept einer Ausbildungsstruktur im Bereich der Hausbetreuung. Diese sollte, angefangen von einer niedrighschwelligem zweijährigen Grundausbildung,

Qualifizierung
mit Berufsbild
verbinden

die zu einer klassischen dreijährigen Berufsausbildung mit Gesellenstatus ergänzt werden kann und über eine Meisterprüfung, schließlich den gesamten Berufs- und Karriereraum bis zum Hochschulstudium erschließen.

In diese Entwicklungen waren die Unternehmen und Genossenschaften, wenn auch in unterschiedlichem Maße, kontinuierlich eingebunden. Sie waren durch ihre Beteiligung an der Curriculumsentwicklung vermittels der Praxisbausteine an die Idee einer Verbundausbildung für diesen Bereich herangeführt worden und erkannten zugleich, welche Chancen dieses Konzept eines Berufsbildes „Hausbetreuung“ für die eigene Personalentwicklung und -rekrutierung bieten kann. Damit werden aber auch neue Organisationsentwicklungsmöglichkeiten und Strategien für das gesamte Unternehmen denkbar. Die für eine nachhaltige Weiterentwicklung des Ansatzes von WorkIn über die Projektlaufzeit hinausgehende Kooperation abgegebenen Absichtserklärungen (Beispiele im Anhang) sind Ausdruck der damit begonnenen strategischen Partnerschaft.

Unternehmen
Potentiale
aufzeigen



Berufsbild
plastisch
machen

Abb. 16 Die neue Ausbildungsstruktur für das Berufsbild der Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung

c) Einbindung in die übergeordnete Wohnungspolitik – der Beirat

Die Arbeit mit dem Verband der Unternehmen stand am Anfang der Projektlaufzeit und spielte auch an deren Ende eine wichtige Rolle. Sie ist Bestandteil der Einbindung der erzielten Projektergebnisse in eine Nachhaltigkeitsstrategie, um neue Strukturen dauerhaft zu etablieren. Neben den zuständigen Verbänden müssen auch andere gesellschaftlichen Schlüsselakteure einbezogen werden, wenn neue Strukturen und Entwicklungen sich etablieren sollen.

Schlüssel-
akteure
einbeziehen

Im vorliegenden Fall wurde im Verlaufe des zweiten Projektjahres ein Projekt-Beirat ins Leben gerufen, der im halbjährlichen Rhythmus tagte. Aus der Einladung zur Gründungssitzung sind die Ziele zu entnehmen:

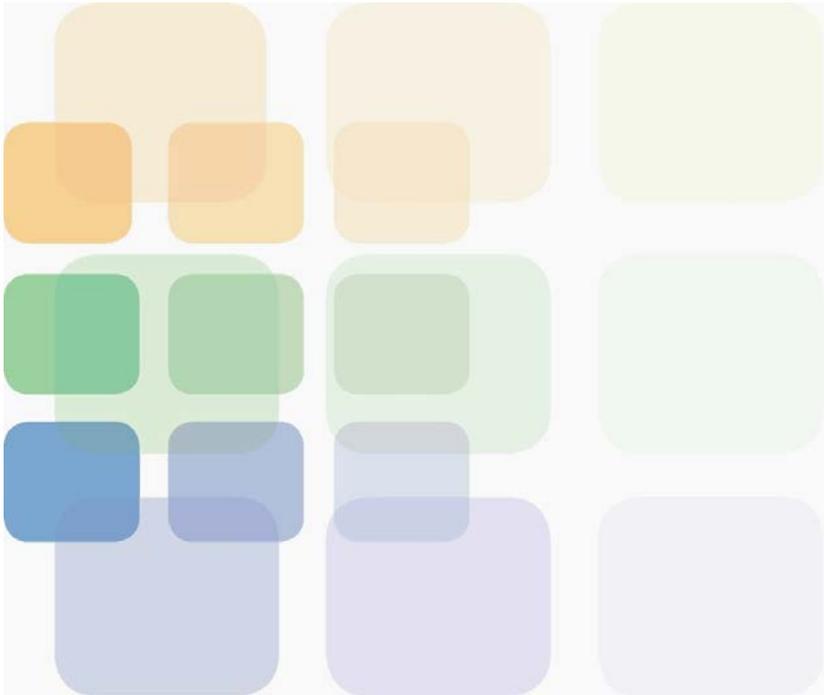
- Die Unterstützung der Projektarbeit, nicht zuletzt auch um die Grundlagen für einen niedrigschwelligen Ausbildungsberuf zum Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuer zu legen und damit auch den im Bereich der Wohnungswirtschaft, verwandten Einrichtungen und Unternehmen bestehenden und zukünftigen Personalbedarf abdecken zu können.
- Die Unterstützung des Aufbaus kooperativer Strukturen in der Wohnungswirtschaft für die Fachkräftesicherung und –entwicklung, die nach Projektabschluss selbsttragend weitergeführt werden können.
- Die breite Unterstützung für diese Ziele durch Vertreter der öffentlichen und politischen Willensbildung sowie der Entscheidungsträger in Verbänden und Administration zu fördern.

Die Herausforderung, einen solchen Beirat zu organisieren, mag im konkreten Fall sehr unterschiedlich sein. Letztlich geht es darum, die verschiedenen Träger öffentlicher (politischer) und privater (wirtschaftlicher) Belange so einzubinden, dass alle diese verschiedenen Gruppen beteiligt werden und dass trotzdem, der Arbeitsfähigkeit wegen, ein nur auf wenige Personen begrenztes Gremium entsteht. Besonders gut gelingt das, wenn Mitglieder für den Beirat gewonnen werden können, die in ihrer Person verschiedene Funktionen und Interessen – z.B. als Mitglied einer Partei, eines Verbandes und eines Unternehmens – vereinen. Die gezielte Einladung zusätzlicher Gäste zu speziellen Themen und Fragestellungen ermöglicht zudem eine bedarfsgerechte Erweiterung des Gremiums, ohne die Arbeitsfähigkeit zu beeinträchtigen. Im Fall von WorkIn waren die Mitglieder des Beirates stets auch wohnungs- oder stadtentwicklungspolitisch orientiert und damit immer auch ein Teil der partizipativen Arbeit mit der Wohnungswirtschaft.

Projektbeirat
zielorientiert
gründen

Relevanz des
Beirats aufzei-
gen & nutzen

- A. Qualifizierung
- B. Teilnehmerinnen und Teilnehmer
- C. Quartier
- D. Wohnungswirtschaft
- E. Aufbau von Kooperationsstrukturen zur Fachkräftesicherung und -entwicklung



E. Kooperative Strukturen zur Fachkräftesicherung und Fachkräfteentwicklung

Um langfristige Strategien im Bereich der Fachkräftesicherung und -entwicklung mit den Unternehmen der Wohnungswirtschaft zu erarbeiten, reicht eine quantitative Bedarfsermittlung und -entwicklung im Bereich der Betreuung ihrer Immobilien nicht aus. Es geht auch immer darum, zu ermitteln, wie diese Arbeit derzeit organisiert ist. Aus den Gesprächen zur Arbeitsorganisation lassen sich aktuelle Bedarfe und zukünftige Herausforderungen beschreiben, die Grundlage dafür sind, in einem gemeinsamen Prozess von WorkIn und den Entscheidungsträgern in der Wohnungswirtschaft Strategien zu erarbeiten, wie Verbesserungen bzw. auch Neugestaltungen in der Arbeitsorganisation erreicht werden können. Insbesondere wenn es um die Absicherung und Bindung von Fachkräften in den kleineren Unternehmen und Genossenschaften geht oder bei den größeren Unternehmen um die Einarbeitung und Qualifizierung von Personen mit Unterstützungsbedarf, wie im Projekt WorkIn, können kooperative Formen der Arbeitsorganisation dazu beitragen, durch geteilte Verantwortung in Bezug auf das Einstellungs- und Beschäftigungsrisiko die Bindungskraft zu erhöhen bzw. Einstellungsschwellen zu senken. Wichtig ist dafür zunächst eine umfassende Information zu Potentialen und Perspektiven kooperativer Formen für die Arbeitsorganisation für die Fachkräftesicherung und -entwicklung. Dazu sollten nicht nur Unternehmen aus der Wohnungswirtschaft, sondern auch weitere Unternehmen der lokalen Wirtschaft einbezogen werden. Um ausreichend und bedarfsbezogen zu informieren und zu sensibilisieren sind vor allem Einzelgespräche sinnvoll, die durch Veranstaltungen oder Workshops, auf denen sich die Unternehmen austauschen können, ergänzt werden. Dabei sollen entsprechende Bedarfslagen identifiziert werden, für die solche Kooperationsformen Lösungsmöglichkeiten bieten.

Das Interesse der Unternehmen an solchen Kooperationsformen ergibt sich vor allem aus folgenden Gründen:

- 1) Der zunehmende Fachkräftemangel, insbesondere bedingt durch die demografische Entwicklung, führt dazu, dass der Wettbewerb um gute Nachwuchs- und Fachkräfte steigt. Kooperationen zwischen Betrieben können die Arbeitgeberattraktivität steigern, die Effektivität der Arbeitsauslastung und des Kompetenzeinsatzes vergrößern sowie Rekrutierungsstrategien und -möglichkeiten verbessern.
- 2) Teilzeitbedarfe und saisonale Bedarfe führen dazu, dass Unternehmen nicht allen Mitarbeiter/-innen einen sicheren und attraktiven Arbeitsplatz bieten können. Je kleiner die Unternehmen, desto weniger Möglichkeiten der internen Flexibilität haben sie. Über zwischenbetriebliche Kooperationen lässt sich durch die Teilung des Beschäftigungsrisikos Arbeit absichern, es lassen sich Mitarbeiter/-innen binden, die das Einzelunternehmen nicht auslasten könnte, und es können darüber auch outgesourcete Leistungen wieder in das Unternehmen eingegliedert und effektiv erbracht werden.

Fachkräftesicherung durch Kooperation

Motivation zu kooperieren

- 3) Durch die zunehmende Notwendigkeit eines stärker systemorientierten Arbeitens im Bereich der Immobilienbetreuung, vor allem bei der Wartung und dem Bedienen von immer komplexeren technischen Systemen, aber auch durch das Entstehen neuer Dienstleistungen insbesondere im Bereich der Mieterbetreuung, wachsen die Herausforderungen an das Personalmanagement und an das Zusammenwirken von Kompetenzen, die insbesondere die kleineren Unternehmen oft überfordern, die aber über Kooperationen besser bewältigt werden können.

Wie in Kapitel III D dargestellt, unterscheiden sich die Profile der Wohnungsunternehmen erheblich: Von Selbsthilfegenossenschaften bis hin zu Aktien – und Fondsgesellschaften ist die Bandbreite und insofern auch der Fachkräftebedarf und die Bedarfsbefriedigung sehr unterschiedlich. Haben die meisten großen Wohnungsunternehmen mit der Gründung von Tochterfirmen bzw. der Auslagerung von Leistungen an fremde Dienstleister viele Personalprobleme im Bereich der Hausbetreuung externalisiert, liegt der Umfang des Fachkräftebedarfs in den Klein- und Kleinstgenossenschaften teilweise unterhalb einer voll zu besetzenden Stelle. Insofern haben die kleineren Unternehmen mehr Bedarf an Lösungen, um durch die gemeinsame Auslastung von Personal durch Kooperationen zwischen Unternehmen Fachkräfte zu sichern und ihnen einen attraktiven Arbeitsplatz bieten zu können, während bei den größeren Unternehmen eher kooperative Modelle zur Fachkräfterekrutierung, zur Einarbeitung und Anpassung sowie zur Weiterbildung von Mitarbeiter/-innen auf Interesse stoßen.

Unterschiedliche Unternehmenstypen

Unterschiedliche Bedarfe

Zwei Varianten des französischen Modells der „Groupements d’Employeurs“ sehen wir als geeignet an, um mit der Wohnungswirtschaft und auch weiteren lokal gebundenen Unternehmen Möglichkeiten und Strategien zur Fachkräftesicherung zu diskutieren und zu erarbeiten: Die „klassischen“ Arbeitgeberzusammenschlüsse (AGZ) zur gemeinsamen Auslastung von Personal sowie die Arbeitgeberzusammenschlüsse zur Einarbeitung und Qualifizierung, französisch „Groupements d’Employeurs pour l’Insertion et la Qualification“, die im Folgenden kurz erklärt werden.

1. Was sind Arbeitgeberzusammenschlüsse?

Ein Arbeitgeberzusammenschluss ist eine Organisation, die von mehreren Unternehmen, aber auch privaten und öffentlichen Arbeitgebern oder Vereinen, gegründet und getragen wird, in der Arbeitskräfte angestellt sind, die flexibel in den Mitgliedsunternehmen arbeiten. Ein Arbeitgeberzusammenschluss ist ein „Unternehmen der Unternehmen (bzw. Arbeitgeber)“, er arbeitet kostendeckend und ist nicht gewinnorientiert.

Arbeitgeberzusammenschlüsse

So können Arbeitgeber Arbeitskräfte binden und sichern, die sie alleine nicht auslasten und finanzieren können. Bei einem Arbeitgeberzusammenschluss handelt es sich nicht um einen Personalpool, auf den Arbeitgeber bei Bedarf zurückgreifen, sondern der Arbeitgeberzusammenschluss kombiniert den Bedarf der einzelnen Arbeitgeber an Saison- und Teilzeitstellen in der Regel zu Vollzeitarbeitsplätzen. Eine Arbeitskraft wird erst dann eingestellt,

Sicherung und Bindung von Arbeitskräften

wenn der kombinierte Bedarf einen Arbeitsplatz begründet, denn die Arbeitgeber übernehmen gemeinsam das Beschäftigungsrisiko und sie garantieren die Auslastung. Damit gewinnen sie die Möglichkeit, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu halten, die sie als Einzelunternehmen nicht sichern könnten. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Arbeitgeberzusammenschluss sind somit „geteilte“ – wobei sich der Begriff „geteilt“ auf das Arbeitsvermögen und die Kompetenzen der einzelnen Personen bezieht – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Mitgliedsbetriebe. Die Mehrzahl der Mitglieder in Arbeitgeberzusammenschlüssen sind Klein- und Kleinstunternehmen.

Aus der Kombination der Nachfrage nach ähnlichen Kompetenzen zu unterschiedlichen Zeiten entstehen aus saisonalen und Teilzeit-Beschäftigungsverhältnissen Vollzeit Arbeitsplätze für die Beschäftigten, die in den Mitgliedsunternehmen regelmäßig und zuverlässig dann, wenn sie gebraucht werden, eingesetzt werden. Die Aufgabenfelder und das Qualifikationsniveau der Beschäftigten in Arbeitgeberzusammenschlüssen können sehr unterschiedlich sein: Sie reichen von angelernten Hilfsarbeiten (z.B. in der Reinigung) über spezialisierte Tätigkeiten (z. B. Wartung von Anlagen) bis zu hochqualifizierten Tätigkeiten (z. B. Qualitätsmanagement). Entscheidend ist die Bereitschaft der Unternehmen, Arbeitskräfte gemeinschaftlich zu beschäftigen und das Beschäftigungsrisiko für diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemeinsam zu tragen, um sowohl für die Beschäftigten, die Unternehmen und die Region bzw. das Quartier einen „Mehrwert“ entstehen zu lassen.

Kombination
von
Teilzeitarbeit

Damit die AGZ-Beschäftigten nur einen Arbeitsvertrag erhalten, auch wenn sie in mehreren Betrieben arbeiten, muss der Zusammenschluss eine geeignete Rechtsform haben – in Deutschland in der Regel eine Genossenschaft. Für die flexibel in den Mitgliedsunternehmen eingesetzten Beschäftigten ist der Arbeitgeberzusammenschluss der alleinige Arbeitgeber. Die gemeinschaftlich eingestellten Arbeitskräfte werden ausschließlich bei den Mitgliedsunternehmen eingesetzt. Meist sind es zwei bis vier unterschiedliche Arbeitsplätze, auf denen die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer des AGZ im Laufe eines Jahres eingesetzt werden: Entweder saisonal nacheinander oder kontinuierlich halbtags, tages- oder wochenweise wechselnd.

Neben seinem Kerngeschäft, der Koordination der Fachkräfteteilung, kann das AGZ-Management für die Mitgliedsunternehmen weitere Dienstleistungen im Bereich des kooperativen Personalmanagements erbringen. Das sind zum Beispiel die Personalverwaltung und Weiterbildung (auch für die Stammebelegschaften) sowie die Erstausbildung und Rekrutierung von Arbeitnehmer/-innen für die einzelnen Unternehmen.

Während der AGZ im Kern auf das gemeinsame Auslasten von Personal zielt und darüber langfristig für die Mitgliedsunternehmen Fachkräfte bindet und entwickelt, zielt der GEIQ, der „Arbeitgeberzusammenschluss zur Eingliederung und Qualifizierung“ auf die Rekrutierung, Ausbildung, Einarbeitung und Anpassungsqualifizierung von potentiellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die dann nach erfolgreicher Einarbeitungs- und Quali-

Einarbeitung
Qualifizierung
Kooperation

fizierungsphase in die einzelnen Unternehmen oder in einen AGZ übergehen.

Derzeit gibt es in Frankreich mehr als 5000 Arbeitgeberzusammenschlüsse mit insgesamt 32000 Beschäftigten. Davon sind etwa 4500 Zusammenschlüsse in der Landwirtschaft, die etwa 19000 Beschäftigte haben. Interessant für unser Projekt sind die 400 regionalen oder lokalen Zusammenschlüsse, die meist branchenbergreifend sind, mit 13000 Beschäftigten.

2. Was sind Arbeitgeberzusammenschlüsse zur Eingliederung und Qualifizierung?

Das Modell, das dieser Form der Kooperation zugrunde liegt, hat sich – wie auch die „klassischen“ Arbeitgeberzusammenschlüsse - im Nachbarland Frankreich schon seit Jahren bewährt. Es sind die sogenannten GEIQ – „Groupements d’Employeurs pour l’Insertion et la Qualification“ übersetzt „Arbeitgeberzusammenschlüsse zur Eingliederung und Qualifizierung“.

In einem GEIQ schließen sich Arbeitgeber zusammen, um Fachkräfte auszubilden und zu gewinnen. Sie funktionieren ebenfalls nach dem Prinzip geteilter Arbeit zwischen Unternehmen; Die beteiligten Unternehmen teilen sich das Beschäftigungsrisiko für die im GEIQ arbeitenden Personen. GEIQ werden häufig aus Branchen heraus gegründet, die ihren Arbeitskräfte- und Nachwuchsbedarf über den „regulären“ Arbeitsmarkt nicht ohne weiteres decken können und sich damit zusätzlichen „Reserven“, z.B. aus dem Feld der Langzeitarbeitslosen, zuwenden. Die Beschäftigten werden in den beteiligten Unternehmen, in der Regel auch unter Nutzung der Leistungen von Bildungseinrichtungen, qualifiziert und eingearbeitet. Das Hauptziel des GEIQ und das wichtigste Motiv für die Mitgliedsunternehmen ist die Gewinnung neuer Fachkräfte, also der Übergang der qualifizierten und eingearbeiteten Beschäftigten in die Mitgliedsbetriebe oder in einen „klassischen“ Arbeitgeberzusammenschluss. Darin unterscheiden sich die GEIQ von den „klassischen“ Arbeitgeberzusammenschlüssen, in denen sich die Unternehmen auf Dauer Fachkräfte teilen, die sie alleine nicht auslasten oder finanzieren könnten.

Da in den GEIQ vor allem Personen mit Vermittlungshemmnissen arbeiten und qualifiziert werden, nutzen sie zusätzlich zu den anteilig von den Mitgliedsunternehmen getragenen Löhnen der Beschäftigten auch öffentliche Mittel für Aus- und Weiterbildung und für die Einarbeitung sowie ggf. für die sozialpädagogische Begleitung. In Frankreich betragen diese zusätzlichen Mittel ca. 10% der Umsätze eines GEIQ. Die Vermittlungshemmnisse, die in den GEIQ „bearbeitet“ werden, können sehr unterschiedlich sein: Sie reichen von Schul- und Hochschulabgänger ohne Arbeitserfahrung, die für ein paar Monate im GEIQ die Arbeitswelt kennen lernen können, bevor sie in eine betriebliche Ausbildung oder eine Anstellung wechseln, bis zu schwerst Vermittelbaren, die im GEIQ Grundfertigkeiten erlangen oder schulische Versäumnisse nachholen. In jedem Falle werden im GEIQ Ar-

Fachkräfte-
rekrutierung
durch GEIQ

Einarbeitung
von
Beschäftigten

... mit unter-
schiedlichen
Voraus-
setzungen

beitskräfte beschäftigt, die in den Unternehmen (wenn auch mit Anschubhilfe) eine Chance auf dauerhafte oder zumindest längerfristige Beschäftigung haben und die die Unternehmen übernehmen wollen. Personen, die weder den Willen noch die Möglichkeit zur Arbeit in einem Unternehmen haben, sind für einen GEIQ ungeeignet.

Der GEIQ ist also ein Zusammenschluss von Unternehmen, um Menschen mit Vermittlungshemmnissen in die beteiligten Unternehmen zu integrieren. Er bietet für seine Beschäftigten gesicherte Arbeitsplätze und Unterstützung; in ihm teilen sich die Unternehmen die damit verbundenen Lasten und Risiken, gewinnen aber neue Möglichkeiten der Personalrekrutierung, -sicherung und -entwicklung. In Deutschland ist auch für einen GEIQ die am besten geeignete Rechtsform die Genossenschaft.

Die Erfahrungen aus Frankreich zeigen, dass das Modell von den Unternehmen angenommen wird und die Vermittlungsquote in dauerhafte Beschäftigung sehr hoch ist. Derzeit gibt es dort 107 GEIQ mit 3.600 Mitgliedsunternehmen und etwa 3.300 Beschäftigten. Die Quote erfolgreicher Aus- und Weiterbildungen liegt bei 91%, die der Übergänge in Unternehmen bei 72%, die restlichen Personen, die die GEIQs verlassen, setzen meist ihre Ausbildung fort. Der Anteil derjenigen, wie wieder in die Arbeitslosigkeit gehen, liegt unter 5%.

Hohe Vermittlungsquoten im GEIQ

3. Der Aufbau eines Arbeitgeberzusammenschlusses

Im Folgenden werden zunächst die Phasen bzw. Schritte vorgestellt, die der Gründung eines Arbeitgeberzusammenschlusses vorausgehen. Das Vorgehen für den Aufbau eines GEIQ gestaltet sich ähnlich, die zugrundeliegenden Bedarfslagen bzw. auch Motive der Unternehmen, sich an einem AGZ bzw. GEIQ zu beteiligen, sind jedoch, wie oben beschrieben, unterschiedlich. Hier geht es um Arbeitgeberzusammenschlüsse, die ihren Schwerpunkt in der Wohnungswirtschaft haben.

Aufbauphasen eines AGZ

Phase 1: Die Machbarkeitsuntersuchung

Um entscheiden zu können, ob die Gründung eines Arbeitgeberzusammenschlusses sinnvoll ist, muss zunächst eine Machbarkeitsstudie durchgeführt werden, die folgende Schritte beinhaltet:

1) *Sensibilisierung und Information*

Durch Vorträge auf Veranstaltungen, in Workshops (selbst- und fremdorganisiert) wird über die derzeitigen und kommenden Herausforderungen im Bereich der Personalrekrutierung, -bindung- und -entwicklung informiert und für die dadurch entstehenden Anforderungen sensibilisiert. Dazu werden potentielle Lösungsmöglichkeiten, insbesondere auch das Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse vorgestellt.

Sensibilisierung und Information

Sensibilisierung und Information findet auch im Rahmen von Einzelgesprächen mit Unternehmensvertreter/-innen statt. Mit den interessierten Unternehmen, die für sich Bedarfe identifizieren, für die ein AGZ Lösungsmöglichkeiten bietet, wird weitergearbeitet.

2) Überblick über die Fachkräftesituation und -entwicklung

Parallel zur Sensibilisierung und Information wird die lokale/regionale Fachkräftesituation und -entwicklung erfasst und es werden weitere Unternehmen im Quartier identifiziert und angesprochen, für die ein AGZ mit dem Schwerpunkt Wohnungswirtschaft interessant sein könnte und die Ergänzungen zu den Bedarfen der Wohnungswirtschaft bieten können.

Analyse der Unternehmensstruktur

3) Bedarfserfassung

Mit den interessierten Unternehmen wird eine erste Befragung durchgeführt, in der ihre Bedarfslagen konkretisiert werden. Die Befragung erfolgt nach einem Frageleitfaden (siehe Anhang Materialien: AGZ-Frageleitfaden für die Wohnungswirtschaft), so dass durch die Vergleichbarkeit in der Auswertung schon erste Kombinationsmöglichkeiten von Teilbedarfen der befragten Unternehmen vorgenommen werden können. In diesen „Befragungsgesprächen“ geht es auch immer darum, noch vorhandene Fragen und Bedenken in Bezug auf das Modell der AGZ zu klären und zu bearbeiten, und es geht auch darum, anzuregen, über die Auseinandersetzung mit den Potentialen dieser Kooperationsform auch neue Arbeitsbereiche, die z.B. bisher ausgelagert waren oder die langfristig geplant sind, mit in die Analyse der Bedarfslage einzubeziehen. Insofern geht es auch um Leistungsentwicklung.

Befragungen und Sensibilisierung

4) Detaillierung

Für kleinere Genossenschaften, Hauseigentümergeinschaften und Einzel-eigentümer sollte eine detaillierte Befragung durchgeführt werden, die auch das Ziel hat, zu einer umfassenden Reflexion darüber zu kommen, welche Aufgaben- und Leistungsbereiche die Hausbetreuung umfasst bzw. umfassen kann. Gerade die Einzeleigentümer und Hausgemeinschaften, aber auch kleinere Genossenschaften haben oft keine ausgearbeitete und umfassende Aufstellung über die anfallenden Leistungen. Mit einer detaillierten Befragung auf Basis eines umfassenden Fragebogens (siehe Anhang: Detaillierter Fragebogen Wohnungswirtschaft), der sich an den Leistungsverzeichnissen der größeren wohnungswirtschaftlichen Unternehmen und Dienstleister orientiert, werden folgende Fragen beantwortet:

Detaillierte Bedarfsanalyse

- Welche Leistungen werden derzeit erbracht?
- Welche Leistungen werden in Zukunft noch benötigt?
- Wie oft und In welchem Rhythmus werden die einzelnen Leistungen erbracht?
- Welchen Zeitumfang haben sie jeweils?

- Von wem werden sie derzeit erbracht?
- Mit welcher Qualität werden sie derzeit erbracht?

Da die Fragebögen sehr komplex sind, werden sie in Einzel-Interviewterminen bearbeitet, um so auch an einzelnen Punkten diskutieren zu können und dadurch

1. eine Sensibilität gegenüber den möglichen Risiken nicht durchgeführter oder nicht fachgerecht durchgeführter Arbeiten zu erhöhen und
2. den eingesetzten Arbeitsumfang besser – sprich: kostengünstiger planen zu können.

Das Instrument soll also folgende Ziele erreichen:

1. Das tatsächliche Arbeitsvolumen des einzelnen Wohnungsunternehmens mit genauer Anforderung an die notwendigen Qualifikationen erfassen,
2. ein auf die Zukunft gerichtetes Planungstool sein,
3. eine Analysemöglichkeit bieten, um das realistische gemeinschaftliche Arbeitsvolumen zu einem oder mehreren Arbeitsplätzen zu bündeln und
4. eine Einsicht in die Notwendigkeit für einen Arbeitgeberzusammenschluss zur Deckung des gemeinschaftlichen Fachkräftebedarfs ermöglichen.

Diese detaillierte Befragung dauert etwa drei Stunden und hat zum Ergebnis, dass die tatsächliche geleistete Arbeit erfasst sowie die notwendige und nicht geleistete Arbeit ermittelt und dokumentiert wird.

Die Tätigkeiten werden nach folgenden Merkmalen zusammengefasst:

- Allgemeine Aufsichts- u. Ordnungsfunktion (versicherungsrelevante Aufgaben zur Schadensvermeidung) und Sicherung des Gebäudes
- Technische Betreuung und Pflege der Wohn- u. Außenanlagen – ohne Gesellen- oder Meisterqualifikation
- Kaufmännische Verwaltung und andere Verwaltungsarbeiten
- Wohnbegleitende soziale und andere Dienstleistungen
- Tätigkeiten mit handwerklicher oder anderer Fachausbildung

Unterhalb dieser Gliederungspunkte werden die Tätigkeiten – soweit möglich – nach Gewerken ausdifferenziert.

So ergibt sich ein umfassender Überblick darüber, wo die Leistungen zufriedenstellend organisiert sind und wo nicht, welche direkten Verbesserungen vorgenommen werden können und welche langfristigen Verbesserungen vorzunehmen sind sowie in welchen Bereichen, in welchem Umfang und mit welchen Kompetenzen sich für eine gemeinsame Auslastung von Be-

schäftigten Kombinationen ergeben, die durch einen AGZ gut abgedeckt werden könnten.

5) *Auswertung*

Die einzelnen Fragebögen werden ausgewertet und in einem zweiten Durchgang mit den jeweiligen Befragten nochmal durchgegangen und ergänzt. Wenn Unstimmigkeiten auftauchen, werden diese besprochen und korrigiert. Bis zu diesem Stand ist die Arbeit mit dem detaillierten Fragebogen ein sehr effektives Analyseinstrument für die Hauseigentümer, um die Hausbetreuung zu effektivieren und zu ergänzen bzw. Kostenfallen und Qualitätsmängel aufzudecken und zu beseitigen.

In einem zweiten Auswertungsschritt werden mögliche Teilbedarfe aus den einzelnen Fragebögen erfasst und die möglichen Kombinationen zu Vollzeitstellen oder auch anderen denkbaren attraktiven Arbeitsstellen vorgenommen.

6) *Auswertungsveranstaltung*

Die Gesamtauswertung wird vor allen Interessenten präsentiert und es wird entschieden, wie weiter verfahren wird. Reicht der Bedarf aus, um eine Gründung anzugehen oder müssen zunächst weitere Hauseigentümer gewonnen werden, da die Bedarfslage für eine Gründung noch nicht ausreicht? Dann werden mit diesen neu gewonnenen Interessenten wiederum die Befragungen durchgeführt.

Phase 2: Die Gründungsbegleitung

Ist ein ausreichender Gründungsbedarf vorhanden und die Bereitschaft der Unternehmen bzw. Hauseigentümer vorhanden, die Kooperation in einer juristischen Form (i.d.R. als Genossenschaft) zu gründen bzw. ihr beizutreten, müssen folgende Schritte unternommen werden:

1. Die Kooperation gibt sich eine Geschäftsordnung, in der ihre Umgangsformen festgelegt werden und erarbeitet einen Geschäftsplan.
2. Die Rechtsform wird geklärt, eine Satzung erarbeitet und verabschiedet und die Gründung vollzogen.
3. Personalteilung in der Form des AGZ unterliegt dem Arbeitnehmer-Überlassungs-Gesetz, so dass die Genossenschaft die Erlaubnis für die Arbeitnehmerüberlassung bei der zuständigen Arbeitsagentur beantragen und einholen muss.
4. Es werden Personaleinsatzpläne erarbeitet und es wird entsprechend Personal ausgewählt und eingestellt.

Phase 3: Die Konsolidierung des AGZ

In dieser Phase geht es um eine Erweiterung des Kreises beteiligter Unternehmen, um die ausreichende finanzielle Absicherung der Managementauf-

Auswertung
der Befragung

Gründung
des AGZ

gaben, um Personalentwicklung, Kompetenzentwicklung im AGZ sowie um Qualitätssicherung.

4. Die besondere Bedeutung von Einzeleigentümern oder Eigentümergemeinschaften

Einzeleigentümer von Gebäuden haben oft einen großen Einfluss auf die Quartiersentwicklung. Von ihnen hängt mit ab, welche Mieter das Quartier bevölkern und wie der Zustand vieler Gebäude ist. Das wiederum hat unmittelbaren Einfluss auf die Stadtgestalt und Qualität des öffentlichen Raums. Einzeleigentümer – viele Häuser sind schon seit mehreren Generationen im Familienbesitz - identifizieren sich stärker mit ihrem Quartier, als es anonyme Immobilienfonds tun würden, auch weil sie direkt und unmittelbar die Qualitäten des Quartiers erleben. Sie engagieren sich deshalb oft in hohem Maße im Umfeld ihrer Immobilie, insbesondere bei der Gestaltung des Straßenraums, so z.B. bei der Bepflanzung von Baumscheiben, durch die Begrünung von Fassaden oder auch bei der künstlerischen Gestaltung von Fassaden. Zudem sind sie zum größten Teil auch fair gegenüber ihren Mietern was den Mietpreis oder die Gebäudenutzung anbelangt. So bestimmen sie oft auch stark mit, wie sich die Bewohnerschaft eines Quartiers zusammensetzt. Viele der Einzeleigentümer bekommen jedoch, gerade durch neue Verordnungen z.B. im Bereich der energetischen Sanierung, aber auch durch den demografischen Wandel oder die immer aufwändigeren Sanierungsanforderungen, zunehmend Probleme, die Instandhaltung, Verbesserung und Betreuung ihrer Immobilien zu gewährleisten. Dadurch und manchmal auch bedingt durch den Generationenwechsel, aber auch durch die immer „aggressivere“ Bedrängung durch Fondsgesellschaften, wechseln immer mehr Immobilien von den Einzeleigentümern zu großen, oft weltweit agierenden Fonds. Das kann durchaus zu einer starken Verminderung der Qualitäten eines Quartiers und zur Bedrohung für angestammte Mieterschaften werden und führt, wie gerade auch in Kreuzberg zu beobachten, zu dem Phänomen der Gentrifizierung mit den damit verbundenen sozialen Problemen. Insofern werden die Entwicklung von Konzepten, Strategien und die Etablierung von Lösungen zur effektiven Unterstützung der Einzeleigentümer bei der Instandhaltung und Betreuung ihrer Immobilien zu einem bedeutenden Faktor für die soziale und bauliche Entwicklung der Quartiere.

Auch Einzeleigentümer, die sich ja nicht als Unternehmen der Immobilienwirtschaft begreifen, kommen dann in eine Arbeitgeberfunktion, wenn sie kontinuierlich im Bereich der Betreuung ihrer Häuser Personal beschäftigen. Sie sind oft in dieser Funktion überfordert bzw. haben auch oftmals nur in geringfügiger Beschäftigung oder als Teilzeitkräfte Personen angestellt, da sie viele Aufgaben in der Hausbetreuung auch an externe Dienstleister ausgelagert haben. Weil diese Dienstleistungen oft sehr teuer und qualitativ auch nicht zufriedenstellend sind, wächst durchaus das Interesse an kooperativen Lösungen auch in der Form eines Arbeitgeberzusammenschlusses. Deshalb können auch Einzeleigentümer in ihrer Arbeitgeberfunktion als

Quartiersver-
bundenheit
der Einzel-
eigentümer

Interessenten am Aufbau eines AGZ angesprochen werden. Sie werden dann, genau wie die Unternehmen in die Voruntersuchung zur Machbarkeit eines AGZ einbezogen. Ihr Interesse an einem Arbeitgeberzusammenschluss ergibt sich vor allem aus folgenden Gründen:

1. Sie wollen in ihrem eigenen Interesse und im Interesse ihrer Mieter langfristig Personen an der Schnittstelle von Mietern und Eigentümern, Verwaltung und Fachfirmen beschäftigen, da nur so eine qualitativ gute und effektive Betreuung des Hauses als sozialem und technisch-baulichem System gewährleistet werden kann. Nur durch eine langfristige und attraktive Beschäftigung lassen sich die dafür notwendigen Kompetenzen entwickeln. Ein AGZ kann durch die gemeinsame Auslastung, die solidarische Haftung für die Beschäftigungsrisiken und die Teilung der Aufwände für die Kompetenzentwicklung eine solche langfristige Beschäftigung ermöglichen.
2. Sie haben großes Interesse daran, dass das Gesamtbild des Quartiers stimmig ist, dass nicht nur im Bereich ihrer Immobilie das Grün und der Straßenraum gepflegt wird, sondern auch in der Nachbarschaft. Deshalb ist das Interesse an der Anstellung von Personen, die die Funktion eines „Kiezhausmeisters“ haben, groß. Auch dazu kann ein Zusammenschluss Möglichkeiten bieten.
3. Viele der für die Betreuung der Immobilien und der Verwaltung der Mietverhältnisse notwendigen Dienstleistungen sind an externe Anbieter vergeben. Oftmals gibt es große Unzufriedenheit sowohl mit den entstehenden Kosten, da Aufwand und Leistung nicht in einem angemessenen Verhältnis stehen und weite Anfahrtswege abgerechnet werden müssen. Die Qualität der Leistungen wird auch bemängelt, da die externen Dienstleister oft mit nur kurzfristig Beschäftigten arbeiten, die dann die Immobilie und ihre Bewohner zu wenig kennen, so dass es zu nicht angemessenen Leistungen kommt. Die „Internalisierung“ solcher Betreuungsleistungen durch in der Kooperation fest angestellte und dauerhaft Beschäftigte, die Haus und Bewohnerschaft kennen, führt zu Kostenersparnis und Qualitätserhöhung und ermöglicht auch über die Grundstücksgrenzen hinaus, eine quartierbezogene Betreuung.

5. Der Stand des AGZ-Aufbaus nach Abschluss des Projektes WorkIn

Bisher konnte noch kein AGZ gegründet werden, obwohl es ausreichend interessierte Unternehmen und Bedarfe gab. Die vorhandenen Teilbedarfe waren jedoch meist so drängend, dass sie kurzfristig durch „Notlösungen“ wie Teilzeitbeschäftigung, erhöhte Eigenarbeit der Eigentümer oder auch durch geringfügige Beschäftigung befriedigt wurden. Der Kreis der interessierten Unternehmen wird weiter in Kontakt bleiben, es sollen neue Unternehmen dazu gewonnen werden, so dass – falls ausreichende Ressourcen für die Aufrechterhaltung des Prozesses akquiriert oder durch die beteiligten Unternehmen erbracht werden können – weiter an dem Aufbau eines AGZ gearbeitet wird. Der Bezirk ist dazu mit eingebunden und das Nachbar-

in juristischer Form gegründet; auch hier eignet sich die Genossenschaft als juristische Form oder möglicherweise auch ein Verein dann, wenn der Schwerpunkt auf Bildung und Anpassungsqualifizierung oder auch auf der Ausbildung liegt und die Beschäftigung eindeutig der Bildung untergeordnet ist. Die VEWA als Kooperationsverbund wird von Unternehmen der Wohnungswirtschaft getragen, Bildungseinrichtungen sind als Dienstleister eingebunden.

Für den Aufbau einer nachhaltigen Struktur, die über die eigentliche Projektlaufzeit Bestand haben soll, wird es in diesem Moment wichtig, sich der Unterstützung durch die Unternehmen zu versichern. Hierzu haben sich Absichtserklärungen bewährt, die auch im Rahmen des Projektes eingeworben werden konnten. Natürlich gilt auch hier, dass diese Absichtserklärungen noch keine Verpflichtungserklärungen sein dürfen und auch nicht sein sollen.

Schritte zur
Verstetigung



Abb. 18 Zwei Beispiele der eingeworbenen Absichtserklärungen.

Mit diesen Absichtserklärungen kann ein weiterer wichtiger Eckstein einer künftigen Struktur gelegt werden, die Ergebnisse der Projektarbeit weiterentwickeln zu können. Sie zeigen sich vor allem besonders hilfreich für die Arbeit im Beirat (vgl. Kap. III. D.) und auf den verschiedenen politischen und administrativen Ebenen, die unbedingt gewonnen werden müssen, soll die Verstetigung gelingen.